

Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (Etad)

Dynamic variables and its influence on Work Equipment High Performance



Edición N° 15 – Noviembre de 2012

Artículo Recibido: Marzo 30 de 2012

Aprobado: Octubre 26 de 2012

AUTORES

Humberto Donoso Rojas

Tecnólogo en Instrumentación y Control Automático, Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica, de la Universidad de Santiago de Chile.

Supervisor Sistema de Control Distribuido y Sistema de Control Calidad en Empresas CMPC Tissue S.A.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: hdonoso@tisttal.cmpc.cl

Gerardo García Rivera

Licenciado en Organización y Gestión Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile.

Project Bussines Leader Souther Cone/Ecuador&Peru Ingersoll-Rand Company

Santiago, Chile.

Correo electrónico: gerardo.garcia@irco.com

Resumen

Actualmente las organizaciones buscan en sus equipos de trabajo el alto desempeño por el valor que generan al interior de la organización. Sin embargo, las prácticas habituales muestran un desconocimiento de cómo definir, conformar y medir un equipo de alto desempeño. Este artículo explora aspectos generales para conformar equipos de alto desempeño y concentra su estudio particularmente en un modelo basado en la sicología y sustentado en matemáticas. Con este trabajo se pretende entregar al lector una serie de conceptos, definiciones que permitirán comprender las variables dinámicas que influyen en los equipos de trabajo de una organización laboral bajo este modelo.

Palabras claves: desempeño, equipos, modelo.

Summary

Currently organizations look at their teams high performance by generating value within the organization. However, current practice shows an ignorance of how to define, build and measure a high performing team.

This research explores general aspects to form high performance teams and particularly focuses his study on a model based on the psychology and based on mathematics. This work aims to provide the reader with a series of concepts, definitions to help you understand the dynamic variables that influence the work teams of a labor organization under this model.

Key words: performment, teams, model.

Introducción

En un mundo de globalización altamente competitivo en donde predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones lograr transformar equipos de trabajo corrientes en Equipos de Trabajo de Alto Desempeño (ETAD), flexibles, comprometidos y con un alto ritmo de adaptación, para aplicar los avances de la tecnología y desarrollar estrategias administrativas y de negocios a fin de alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible.

Al comparar los equipos de calidad de las organizaciones tradicionales, tales como los equipos de proyectos de calidad o los equipos de fuerza de trabajo, con los equipos de trabajo de alto desempeño la diferencia es revolucionaria. En los ETAD se forma a los trabajadores para que tengan diversas aptitudes y sean capaces de desempeñar diferentes tareas y se les otorgan facultades para tomar decisiones relativas a la planeación, ejecución y control del trabajo, que anteriormente solamente eran tomadas por los supervisores.

A medida que se otorga a los trabajadores más poder de decisión en su trabajo los sentimientos de posesión, responsabilidad y compromiso se vuelven más significativos repercutiendo en mejoras en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y costo. Sin embargo, los ETAD no siempre tendrán éxito ya que las exigencias del concepto pueden ser mayores de lo que algunos, gerentes, supervisores y trabajadores están dispuestos a soportar porque implica todo un cambio de cultura organizacional.

Los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño pueden ser muy efectivos si se implementan adecuadamente, se adaptan a la tecnología y las personas de la organización se sienten cómodas con el concepto. Todo lo señalado, indica que hay que prestar mucha atención a los métodos por los cuales se puede clasificar un ETAD. Dentro de este contexto la metodología Losada es una de las destacadas, pues está



considerada como metodologías emergentes, porque en ella se conjugan métodos científicos probados y demostrados a través de ensayos en laboratorios.

FUNDAMENTO TEÓRICO **Equipos de Alto Desempeño** **Características**

La mayoría de los ETAD están formados por 5 a 15 personas multifuncionales que generalmente trabajan juntos, alineados con la estrategia del negocio, no es un equipo que se forma para algo específico. La labor desempeñada por cada integrante es reconocida y valorada por él y por los demás.

Los miembros de los ETAD asumen entrenarse y entrenar con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el desempeño de varias tareas. El desarrollo personal, aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas capacidades, es reconocido y recompensado por medio de promociones, reclasificación o reconocimiento público. Las evaluaciones de desempeño periódicas de los miembros se emplean como herramienta de seguimiento.

Los miembros de los ETAD conocen claramente y se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y la estrategia de la empresa, en tal sentido poseen una sólida comprensión del propósito del equipo, su razón de ser y su aporte a la empresa. Las estrategias dentro de los ETAD se establecen en función de la innovación, rapidez y flexibilidad y los objetivos en término de la mejora continua de la calidad, mejora de costos y eficiencia en procesos.

Cuando se precisa establecer equipos de trabajo de alto desempeño, por lo general el personal no cuenta con la preparación necesaria, por lo que se requiere integrar el desempeño y el aprendizaje, procurando constantemente enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados para el éxito del equipo y de empresa.

En los ETAD se realizan entrenamientos cruzados con la finalidad de potenciar competencias en los aspectos técnicos humanos para realizar los cambios de cultura organizacional requeridos. Los programas de capacitación incluyen trabajo en equipo, solución de problemas, conducción de reunión, resolución de conflictos, delegación, toma de decisiones, mantenimiento productivo total, procesos de mejora, destrezas en comunicaciones, entre otras.

El compromiso en el aprendizaje y capacitación de todos los integrantes pertenecientes al ETAD genera un impacto positivo en el comportamiento, motivación, rendimiento de los empleados y mejora en la eficacia de desempeño empresarial.

En los ETAD es práctica común brindar la oportunidad para la rotación de tareas entre sus integrantes lo que contribuye al desarrollo de destrezas. Los miembros desarrollan la flexibilidad para ejercer diferentes funciones y el conocimiento para crear el producto o brindar el servicio. Cada miembro realiza tareas interdependientes y el éxito se logra al juntar todos los esfuerzos orientados a la consecución de resultados.

Los Integrantes de los ETAD conocen y entienden la importancia de su trabajo y su incidencia en el logro de objetivos en un tiempo determinado, comparten un sentimiento de compromiso y un efecto

sinérgico positivo que facilita la existencia de adecuados canales de comunicación. Asumen completamente la responsabilidad por la calidad de productos y servicios por lo que se forma en el equipo un sentido de pertenencia.

Bajo el sistema de ETAD a los trabajadores no se les paga de acuerdo a lo que hacen sino de acuerdo a lo que ellos pueden hacer, lo que implica que cada empleado debe aprender más para poder desempeñarse en puestos de trabajo diferentes. Algunas empresas establecen con buenos resultados sistemas de remuneración para promocionar el aprendizaje, el desempeño y la capacidad para lograr metas y mejoras. También se emplean sistemas en el que se comparten las ganancias, lo que hace que la gente se sienta dueña del negocio compartiendo riesgos y beneficios.

Otras empresas deciden pagar el salario completo, indiferentemente de los permisos, ausentismos o llegadas tardías los cuales maneja el ETAD y son ellos quienes deben cumplir la meta propuesta.

Los ETAD trascienden las estructuras, rompiendo con jerarquías y estableciendo la propia como estándar en la organización. Se convierten en la base de los procesos dentro de las organizaciones (Delkys Oliveros, Monica Cova, 2010).

Las Organizaciones **Desafíos Actuales**

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en los inicios del siglo 21 son muy diferentes a aquellos de los años 70's y 80's y por lo tanto el concepto de organizaciones y teoría de las organizaciones también está cambiando y esto se debe a que el mundo está cambiando más rápidamente que antes y éste es el problema más común que están enfrentando las organizaciones y los administradores.

Hoy en día los administradores pueden cuestionar prácticas y metodologías fuera de moda para crear organizaciones listas para el cambio. Uno de los retos específicos es la competencia global, la necesidad de una renovación organizacional, lograr una ventaja competitiva, administración de nuevas relaciones con empleados, administrar la diversidad y motivar altos estándares de ética y responsabilidad social.

Toda compañía sea grande o pequeña enfrenta competencia ya sea

en su lugar de origen y al mismo tiempo enfrenta la necesidad de competir en mercados internacionales. Hoy en día los administradores tienen que lidiar con el incremento de interdependencia global con productos, servicios, capital y recursos humanos que cruzan las fronteras a pasos vertiginosos. Resulta difícil decir de qué país proviene un producto. Una camisa Polo puede ser cortada en los Estados Unidos y cosida en Honduras. Frente a ésta interdependencia global, las compañías están trabajando para globalizar sus estructuras administrativas.

Debido a los cambios dramáticos de la economía y de los aspectos sociales, las compañías hoy se están reinventando. Los modelos de comportamiento y actitudes que un día fueron exitosos hoy no funcionan y nuevos modelos están emergiendo. Las compañías a través de la reingeniería, están rediseñando radicalmente sus procesos de negocios que pueden conducir grandes resultados y como también grandes despidos.

Las estructuras organizacionales están siendo achatadas, los administradores de la gerencia media están siendo eliminados para formar equipos de trabajo autogestionarios bajo el concepto de trabajo en equipo como un medio de alcanzar una mejor calidad, un servicio más rápido y una total satisfacción del cliente el cual es alineado y coordinado con los esfuerzos de trabajadores motivados. El trabajo en equipo y el empowerment de empleados son los elementos claves de las compañías que están cambiando lo que se está llamando "La organización que aprende", es una organización en la que todo el mundo se involucra en identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización continuamente experimentar, mejorar e incrementar sus capacidades. Cambiar las actitudes y el comportamiento de los empleados es clave para una continua renovación organizacional en el rápido mundo cambiante de hoy en día.

Lo que todavía importa a muchas organizaciones para permanecer exitosa es producir resultados a los clientes, entregando un producto o servicio que la gente desea y en un tiempo oportuno y a un precio competitivo. Aunque calidad y costo son todavía importantes, el punto de distinción competitiva de hoy en día es cuán rápido los productos y servicios pueden ser entregados a los clientes.

Siguiendo esta línea (Echeverría, 2000), propone el concepto de la empresa emergente, la cual concibe como una organización

horizontal y flexible que es capaz de generar como emocionalidad de base la confianza. A su vez, promueve como mecanismo de regulación la autonomía responsable; como criterio guía, el aprendizaje organizacional; como clave de la productividad, las competencias organizacionales; y por último, un líder orientado al servicio de solución de obstáculos que comprometen el desempeño de su equipo.

Espacio Emocional

Las Emociones

Las emociones tienen su sede biológica en un conjunto de estructuras nerviosas denominado sistema límbico, que incluye el hipocampo, la circunvalación del cuerpo caloso, el tálamo anterior y la amígdala. La amígdala, además de desempeñar otras funciones, es la principal gestora de las emociones y su lesión anula la capacidad emocional.

Las conexiones neuronales entre estas estructuras ubicadas en el cerebro reptiliano y la parte moderna del cerebro, el neocórtex, son muchas y directas, lo cual asegura una comunicación de vértigo muy adaptativa en términos evolutivos (Ledoux, 1996). Esto hace que sea algo ficticio hablar de pensamiento, emoción y conducta como entidades separadas. Sin embargo, en la práctica investigadora se diferencian para hacer más abordable su estudio.

Pretender definir constructos complejos, y las emociones lo son, no es una tarea fácil. De hecho hoy continúa siendo objeto de debate e investigación tanto su origen, como su estructura interna, las diferencias entre estados afectivos, (Diener, 1999); (Ekman, 1994); (Parkinson, 1996).

A pesar de estas dificultades existe cierto consenso respecto a algunas de las características de las emociones básicas (Fredrickson, 2001), de manera que se puede considerar que las emociones son tendencias de respuesta con un gran valor adaptativo, que tienen evidentes manifestaciones a nivel fisiológico, en la expresión facial, la experiencia subjetiva, el procesamiento de la información, etc., que son intensas pero breves en el tiempo y que surgen ante la evaluación de algún acontecimiento.

Esta definición parece ajustarse mejor al estudio de emociones negativas (miedo, ira, asco, tristeza), que al estudio de emociones positivas (alegría, orgullo, satisfacción, esperanza, fluidez, elevación), fundamentalmente porque las primeras se pueden asociar a

tendencias de respuestas claras y específicas y las segundas no tanto (Fredrickson B. L., 1998). Así, por ejemplo, cuando una persona siente miedo ante algo o alguien sus sistemas de alerta automáticos se activan, se dispone rápidamente a huir o a protegerse, su expresión facial refleja una imagen única y reconocida prácticamente de forma universal por cualquier individuo (Ekman, 1989). Muy probablemente, tales reacciones habrán permitido a muchos individuos de nuestra especie salvar la vida en situaciones críticas, lo cual reflejaría el valor inmediato para la supervivencia que tienen las emociones negativas (Izard, 1993); (Wilson, 1988). En este mismo sentido Robert Sapolsky, neurólogo de la Universidad de Standford, afirma en una reciente entrevista que ante amenazas inminentes el cuerpo utiliza toda la energía almacenada para activar los músculos apropiados, aumentar la tensión arterial para que la energía fluya más deprisa y desactivar todo tipo de proyecto a largo plazo. Comenta en tono distendido "que si te persigue un león, escoges otro día para ovular, retrasas la pubertad, ni se te ocurre crecer, ya digerirás más tarde, pospones la fabricación de anticuerpos para la noche, si todavía estás vivo". (Punset, 2005).

Por el contrario, cuando una persona experimenta alegría la tendencia de respuesta es más ambigua e inespecífica puede dar saltos de alegría, pero también puede dedicarse a bromear, ayudar a otros, hacer planes para el futuro. La utilidad de este tipo de respuestas para la supervivencia no parece tan evidente, principalmente porque no es inmediata, pero no por ello debe obviarse. De hecho, es posible intuir otra clase de beneficios derivados de las emociones positivas que, si bien puede que no encajen perfectamente en los modelos teóricos existentes, las haría merecedoras del desarrollo de modelos específicos (Ekman, 1994).

El valor de las emociones positivas

Bárbara Fredrickson ha abierto una línea de investigación centrada específicamente en las emociones positivas y en su valor adaptativo (Fredrickson B. , 1998); (Fredrickson B. , Extracting meaning from past affective experiences, 2000); (Fredrickson B. , 2001). Recientemente ha planteado la Teoría abierta y construida de las emociones positivas (Broaden and build theory of positive emotions) (Fredrickson, 1998), que sostiene que emociones como la alegría, el entusiasmo, la satisfacción, el orgullo, la complacencia, etc., aunque fenomenológicamente son distintas entre sí, comparten la propiedad de ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas y de construir reservas de recursos físicos, intelectuales, psicológicos

y sociales disponibles para momentos futuros de crisis. Experimentar emociones positivas es siempre algo agradable y placentero a corto plazo y para esta autora, además, tendría otros efectos beneficiosos más duraderos, en la medida en que ello prepara a los individuos para tiempos futuros más duros (Fredrickson B. L., 1998); (Fredrickson B. , 2001). La alegría, por ejemplo, anima a jugar en el sentido amplio de la palabra, a empujar los límites, a ser creativo (Frijda, 1986) y ello permite el desarrollo y el entrenamiento de habilidades físicas (fuerza, resistencia, precisión), psicológicas e intelectuales (comprensión de normas, memoria, autocontrol) y de habilidades sociales necesarias para el establecimiento de relaciones de amistad y de apoyo. Todas estas habilidades, conceptualizadas como recursos, pueden llegar a ser muy valiosas en momentos de escasez y de conflicto, en los que disponer de velocidad, de resistencia, de amigos, de capacidad de innovación, etc. puede ser la diferencia entre vivir o morir.

Las funciones de las emociones positivas vendrían a complementar las funciones de las emociones negativas (Fredrickson B. , 2001) y ambas serían igualmente importantes en un contexto evolutivo. Si las emociones negativas solucionan problemas de supervivencia inmediata (Wilson, 1988) porque tienen asociadas tendencias de respuesta específicas (la ira, por ejemplo, prepara para el ataque, el asco provoca rechazo, el miedo prepara para la huida), las emociones positivas solucionan cuestiones relativas al desarrollo y crecimiento personal y a la conexión social. Las primeras propician formas de pensar que reducen el rango de respuestas posibles y las segundas propician formas de pensar que lo amplían. En este sentido, las

emociones positivas habrían contribuido a generar las condiciones adecuadas para que nuestros ancestros desarrollaran las habilidades físicas necesarias para superar la estrategia de los depredadores, las habilidades psicológicas que permiten descubrir e inventar posibilidades y las habilidades sociales adecuadas para generar vínculos entre personas y el aprendizaje de conductas de ayuda.

En un contexto más cercano también es posible observar empíricamente algunos de los beneficios derivados de experimentar emociones positivas y en esto es en lo que se centran cada vez más investigadores que adoptan un enfoque positivo de la psicología.

Las Emociones Positivas Mejoran la Forma de Pensar

Numerosos estudios experimentales vienen demostrando que el afecto positivo se relaciona con una organización cognitiva más abierta, flexible y compleja y con la habilidad para integrar distintos tipos de información (Derryberry & Tucker, 1994). El resultado de esta forma de pensar hace más creativa la solución de problemas y más acertados y sensatos los juicios y la toma de decisiones (Carnevale



& Isen, 1986); (Isen, Nyfren, & Ashby, 1988); (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

Estos resultados sugirieron que en general las emociones positivas facilitan la puesta en marcha de patrones de pensamiento receptivos, flexibles e integradores, que favorecen la emisión de respuestas novedosas. Es muy posible que esta forma de pensar, y no la opuesta, haya precedido a los grandes descubrimientos y a las realizaciones más importantes de la historia de la humanidad y de cuyo valor nadie duda. Es difícil imaginar a Miguel Ángel molesto mientras pintaba la Capilla Sixtina, a Newton iracundo debajo del manzano, a Edison, a Marie Curie, a Pasteur, deprimido en sus laboratorios. Por el contrario, es fácil imaginarles pensando posibilidades y alternativas, combinando elementos a priori imposibles, absortos en su tarea, emocionados contemplando sus avances hacia una meta deseada y llena de significado para ellos.

La Conectividad

¿Qué es la Conectividad?

Para el estudio de los equipos de trabajo, conectividad tiene un sentido mayor de lo comúnmente piensa la gente, para este estudio conectividad tiene que ver con estar en sintonía con los otros miembros del equipo, es decir poder hacer mis tareas en todo momento, estar al tanto de las tareas de cada miembro, algunos autores la definen como entrar en resonancia entre las personas integrantes del equipo.

Método Losada

Modelo experimental

El modelo Losada nos propone una forma de evaluar los equipos de trabajo para luego en base al resultado de estas evaluaciones poder clasificarlos equipos en alto, medio y bajo desempeño, esta evaluación se lleva a cabo por personas preparadas para dicha tarea y en base a tres dimensiones bipolares previamente establecidas por los ensayos realizados en los laboratorio de las universidades de Michigan y MIT. Este modelo a diferencia de los tradicionales, responde a propuestas científicas y no subjetivas y tiene la particularidad que al ser aplicado produce cambios permanentes en las personas y la organización a diferencia de experiencias donde se han aplicado modelo que solo producen cambios parciales o estacionarios, desde este punto de vista la propuesta de Losada es a largo plazo.

Hoy existe un consenso entre las empresas e instituciones relacionadas, sobre los conceptos y actitudes que deben considerarse que debe

manejar un equipo para ser clasificado, equipo de alto desempeño, pero también existe una gran diferencia en la forma como medir estos conceptos. Mientras hoy todas estas medidas son solamente subjetivas y tienen mucho que ver con los resultados del equipo. Lo que nos propone Losada es una metodología totalmente distinta y básicamente centrada en las relaciones de los miembros del equipo, para Losada el éxito de un equipo de trabajo está en 95% en las capacidades relacionales y un 5% en las capacidades técnicas y de proceso.

Para lograr esto Losada, trabajo bajo tres dimensiones Bipolares, a partir de las cuales logró explicar y establecer una relación matemática que básicamente expresa a través del cálculo el valor del espacio emocional del grupo, una vez establecido este valor, los equipos podrán clasificarse en, alto, medio o bajo. A partir de aquí el método deja claramente establecido las carencias para los equipos de medio y bajo desempeño y sobre los cuales se debe trabajar, para el caso de los equipos de alto desempeño la tarea es reforzar las cualidades detectadas.

Conclusiones

Con la finalidad de buscar modelos para alcanzar el alto desempeño, y también buscar compararlos, enfrentarlos, llegamos a la conclusión de que existen muchos, y todos asociados a alguna empresa consultora o asesora en relaciones humanas, en nuestro afán de intentar comparar los métodos que nos propone hoy el mercado es imposible decir cual es mejor, cada organización deberá estudiar las distintas alternativas que le ofrece el mercado y en base a sus requerimientos y objetivos deberá elegir el método más adecuado para alcanzar sus objetivos. También está la posibilidad de hacer un modelo para una organización en particular. En un intento de establecer comparaciones entre ellos, se aprecia la primera dificultad, es simplemente imposible compararlos lo que se puede establecer son algunas diferencias en cuanto a las formas de enfrentar la problemática, así existen algunos métodos que no les interesa diagnosticar sino que simplemente instruir, existen los que diagnostican a través de cuestionarios para desde allí comenzar a trabajar en busca del objetivo, existen los que plantean el problema, como formar equipos de alto desempeño, desde cero. Desde el punto de vista de las distinciones el modelo Losada a diferencia de los anteriores, se sustenta en matemáticas puras y parte de los orígenes, el plantea que las relaciones humanas son procesos dinámicos no lineales como la naturaleza misma y desde allí parte

toda una sustentación, lo que le da coherencia al modelo. También están los modelos nacidos de encuestas, de estudios estadísticos, de experiencias personales, en definitiva los hay de todos y para todos. Lo que sí pudimos establecer que en todos los modelos hay tres factores sobre los cuales se centra toda la problemática, esto son los aspectos personales, los relacionales y los organizativos. Al buscar estos aspectos en el modelo Losada, solamente encontramos aspectos relacionales, quizás sea este el factor más relevante, porque para este modelo los factores organizacionales y personales, serán productos de los relacionales.

Los más importante a la hora de elegir un modelo para a una organización tienen que considerarse aspectos como el costo, si cumple con el objetivo, si la organización es adecuada para su aplicabilidad, si las personas son las idóneas.

En definitiva muchas veces acusamos a los modelos frente al fracaso, sin embargo los modelos no fracasan son las organizaciones las que frente al rechazo hacen fracasar su implementación.

Por último, durante décadas, expertos en management y grandes directores de empresa se han dedicado a estudiar cómo formar equipos de trabajo de alto desempeño. Los resultados, en muchos casos, han sido extraordinarios, generando beneficios notables en productividad, innovación, rentabilidad y compromiso.

Pero hacerlo no es sencillo. Debes aprender a administrar factores humanos y estratégicos que te permitan crear un ambiente de colaboración y encajar correctamente en las estructuras de una empresa.

Mientras tanto incorpore esta distinción a su bagaje y a los análisis de las dinámicas humanas en su empresa o institución, pues es la primera vez en la historia conocida que se logra un modelamiento matemático del alto desempeño como el que Marcial Losada ha develado genialmente.

Referencias Bibliográficas

1. Carnevale, & Isen. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational behavior and human decision processes* 37, 1-13.

2. Delkys Oliveros, Monica Cova. (30 de junio de 2010). grupokaizen.com. Obtenido de <http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos de alto desempeño.pdf>
3. Derryberry, & Tucker. (1994). Motivating the focus of attention. In P. M. Neidenthal y S. Kitayama(Eds), *the heart's eye: Emotional influences in perception and attention*. San Diego: Academic Press.
4. Diener, E. (1999). Intruduction to the Special Section on the structure of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 803-804.
5. Echeverria, R. (2000). *La Empresa emergente y los desafios de la transformacion*. Buenos Aires: Gránica.
6. Ekman, P. (1994). *Are these basic emotions? The nature emotions: Fundamental question.*, Oxford University Press.
7. Fredrickson, B. (1998). What good are positive emotions. *General Psychology* 2, 300-319.
8. Fredrickson, B. (2000). Extracting mearning from past affective experiences.
9. Fredrickson, B. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 218-226.
10. Fredrickson, B. L. (1998). What Good are Positive Emotions. *Review of General Psychology* 2, 300-319.
11. Frijda. (1986). *The Emotions, studios in emotions and social onteraction*. cambridge University Press.
12. Isen, Nyfren, & Ashby. (1988). The influence of positive affect on the perceived utility of gains and losses. *Journal of personality and social psychology* 55, 710-717.
13. Izard. (1993). *Organizacinal and Motivacional functions of discrete emotions*. New York: Guilford Pess.
14. Ledoux, J. (1996). *The Emotional Brain. En Ledoux, The Mysterious Underpinnings of Emotional life*. New York: Simon and Shuster.
15. Lyubomirsky, King, & Diener. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success. *Psychological Bulletin* 131 (6), 803-855.
16. Parkinson, B. (1996). Emotions are Social. *British Journal of Psychology*, 663-683.
17. Punset. (2005). *El viaje a la felicidad. Las Nuevas claves científicas*. Barcelona: Destino.
18. Wilson, M. y. (1988). Emotion Cognition interaction in personality development: A discrete emotions, functionalist analisis. *Special Issue: The social context of emotion*. *Bristish Journal of Social Psychology* 27, 91-112.