



¿Afectan las emociones positivas colectivas en la resiliencia grupal?¹

Isabella Meneghel
meneghel@psi.uji.es

¹ Esta investigación está subvencionada por el Ministerio de Ciencia e Innovación (#PSI2008-01376/PSIC), la Universitat Jaume I y Bancaja (#P11B2008-06) y la Universitat Jaume I (Programa de formació del personal investigador).

I. Resumen

848



El objetivo del presente estudio es comprobar que las emociones positivas afectan a la resiliencia grupal, ampliando la *Broaden-and-Build Theory* de Fredrickson (1998, 2001) a nivel colectivo para los equipos de trabajo. Para alcanzarlo, Por un lado, se examina si la relación encontrada a nivel individual entre las emociones positivas y la resiliencia se replica a nivel colectivo. Por otra parte, se investiga cuales de las emociones positivas (entusiasmo, optimismo, estar a gusto, resistencia, satisfacción y relajación) tienen más efecto sobre la resiliencia grupal, presumiendo que sean las de mayor nivel de activación (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011). La muestra se compone de 1076 empleados (61% hombres) pertenecientes a 40 PYMES españolas, 67.5% del sector servicio, 25% del industrial y 7.5% de la construcción. Las puntuaciones del cuestionario de auto-informe fueron agregadas en los correspondientes 216 equipos de trabajo, con tamaño medio de 5 trabajadores ($DE = 4.19$). Los análisis de correlación muestran que existe relación positiva y significativa entre emociones positivas y resiliencia a nivel colectivo. Además, los análisis de regresión revelan que las emociones positivas caracterizadas por un mayor nivel de activación (entusiasmo, optimismo, estar a gusto) son mejores antecedentes de la resiliencia grupal. En su conjunto, los resultados ponen de manifiesto la importancia y el efecto de las emociones positivas sobre la resiliencia de los equipos de trabajo, destacando el valor diferencial de algunas de ellas.

Palabras clave: Emociones positivas colectivas, Resiliencia grupal, equipos de trabajo.

II. ¿Afectan las emociones positivas colectivas en la resiliencia grupal?

Hoy en día, las organizaciones se encuentran insertadas en un entorno global y complejo, y por eso se enfrentan a una cantidad de riesgos y situaciones potencialmente adversas que amenazan al bienestar de la organización y de sus integrantes (Powley, 2009). Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2010), el estrés laboral es una de las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo que más preocupa a los directivos de las empresas europeas, con un porcentaje de 79% entre los directivos europeos y de 82% entre los directivos españoles. Es de destacar que el estrés laboral es una preocupación por los directores casi tan a menudo como lo son los accidentes y los trastornos musculoesqueléticos. Además, ya en 2002, Levi estimó que en la UE-15, el costo del estrés en el trabajo y de los problemas de salud mental relacionados fue entre 3% y 4% del producto nacional bruto. Se deduce, por lo tanto, la necesidad de intervenir para proveer a las empresas y a sus integrantes de las habilidades y recursos necesarios para hacer frente al riesgo del estrés laboral, así de asegurar el bienestar de los trabajadores.

Dichos niveles crecientes de estrés apuntan a la importancia del desarrollo de estrategias y procesos dirigidos a paliar, evitar y prevenir dichas situaciones de estrés, como la resiliencia en el lugar de trabajo (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006). En psicología, la resiliencia se define como el proceso dinámico que permite la adaptación exitosa en condiciones adversas significativas (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). El enfoque de la resiliencia reconoce la necesidad de flexibilidad, adaptación y improvisación en situaciones caracterizadas por el cambio y la incertidumbre (Youssef & Luthans, 2007). Estudios previos han demostrado que la resiliencia de los trabajadores está relacionada con su desempeño (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005) y que las organizaciones que desarrollan la resiliencia en sus empleados se muestran más adaptables y exitosas en el tiempo (e.g., ver Luthar et al., 2000; Youssef & Luthans, 2005). Por lo tanto, las personas que se caracterizan por un alto nivel de resiliencia saben utilizar recursos y elaborar estrategias eficaces para hacerle frente de manera positiva y así adaptarse a las demandas laborales estresantes.

En contexto laboral, la resiliencia se ha estudiado sobre todo a nivel individual (Matos, Neushotz, Quinn, & Fitzpatrick, 2010; Youssef & Luthans, 2007) y organizacional (Rioli & Savicki, 2003; Sutcliffe & Vogus, 2003). A nivel de equipos de trabajo, la investigación es exigua (West, Patera, & Carsten, 2009). Sin embargo, de manera similar a lo que pasa a nivel individual, la resiliencia permite también a los equipos de responder positivamente a las condiciones adversas y salir fortalecidos (Sutcliffe & Vogus, 2003). Investigación previa ha destacado que las personas suelen trabajar en equipo, ya que muchos resultados son alcanzables sólo a través de esfuerzos interdependientes (Bandura, 2000) y por eso los equipos son una pieza central de la estructura organizativa (McDermott, 1999; West et al., 2009). Además, son un buen método de elección para responder rápidamente a los cambios tecnológicos y de mercado, mejorando así las posibilidades de crecimiento de la organización (Illgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2006; Richter, West, Dick van, & Dawson, 2006). Por eso, es importante explorar la resiliencia en el contexto del equipo. Eso es, estudiar cómo desarrollar la capacidad de los equipos para hacer frente a situaciones amenazantes y de cambio.

A pesar de que la resiliencia sea relativa, emergente y cambiante por las circunstancias y adversidades específicas (Staudinger, Marsiske, & Baltes, 1993), la resiliencia en una situación hace que una persona, un equipo o una organización se adapten mejor al entorno y estén mejor preparados para eventos próximos (Egeland, Carlson, & Sroufe, 1993; Wildavsky, 1988). Por eso, establecer que variables pueden ser antecedentes de la resiliencia colectiva es importante ya que indicaría cómo intervenir en los equipos con el objetivo de prepararlos para responder a eventuales situaciones adversas. En este estudio, se investiga el rol de las emociones positivas como factores de protección (Rutter, 1990) para los equipos de trabajo, debido a que los ayudarían en el desarrollo de la resiliencia grupal.

a) Emociones positivas y resiliencia

850



La Broaden-and-Built Theory de las emociones positivas de Fredrickson (1998, 2001) ofrece una explicación teórica que vincula las experiencias acumuladas de emociones positivas con el desarrollo de los recursos para el éxito y el bienestar a largo plazo. En concreto, la Broaden-and-Built Theory asume que las emociones positivas parecen ampliar momentáneamente los repertorios de pensamiento-acción de las personas y favorecer de esa forma la construcción de recursos personales duraderos, que a su vez, pueden mejorar su forma de hacer frente a una situación estresante. Es decir, las emociones positivas impulsan el crecimiento y el cambio en el tiempo, ayudando en la construcción de recursos - en el caso de este estudio, las habilidades para identificar las oportunidades y enfrentarse a las situaciones adversas, o sea la resiliencia.

Investigaciones previas apoyadas en esta teoría encontraron que experiencias recurrentes de emociones positivas están relacionadas con la resiliencia individual. En primer lugar, se ha demostrado que las emociones positivas pueden estimular la resiliencia (Algoe & Fredrickson, 2011; Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, & Conway, 2009; Fredrickson, 2001). Además, se demostró que las emociones positivas y la resiliencia tienen relación mutua y desencadenan espirales hacia arriba, ya que las personas que han experimentado más emociones positivas se mostraron más resilientes a la adversidad en el tiempo, y a su vez la resiliencia predijo un aumento de emociones positivas a través del tiempo (Fredrickson & Joiner, 2002). A través del estudio de Ong, Bergeman, Bisconti y Wallace (2006), se volvieron a confirmar estas relaciones. En particular, se demostró que: i) los beneficios de adaptación de las emociones positivas son mayores cuando las personas están bajo estrés, ii) las emociones positivas son más comunes entre los individuos más resilientes, iii) a través del tiempo, las emociones positivas sirven para ayudar a las personas más resilientes en su capacidad de recuperación efectiva ante la adversidad.

Sin embargo, como señalan Algoe y Fredrickson (2011), las emociones no sólo están causada por la presencia de otras personas, pero además tienen un impacto más allá del yo, ya que la experiencia y expresión de las emociones influye en las personas con las que se interactúa. En el ámbito organizacional, la importancia de las emociones se ha establecido sólidamente, y los investigadores han comenzado a dirigir su atención hacia la comprensión de los procesos y resultados de la emoción colectiva (Barsade, 2002). De acuerdo con Totterdell (2000) el estado de ánimo de los miembros del equipo afecta a los demás estados de ánimo, y por tanto sus estado de ánimo convergen y el equipo puede obtener un estado de ánimo colectivo. Estudios previos muestran como, entre personas que trabajan juntas, surgen creencias comunes y experiencias afectivas compartidas, lo que genera similares patrones motivacionales y de comportamiento, así como emociones compartidas

(Barsade, 2002; George, 1990). De manera similar, Walter y Bruch (2008) propusieron la aparición de estados de ánimo y emociones colectivos a nivel de grupo de trabajo.

Esta evidencia empírica, nos permite hacer un paso más allá en la Broaden-and-Built Theory, con el objetivo de verificar si la relación entre emociones positivas y resiliencia se replica a nivel colectivo. Por tanto, esperamos que:

Hipótesis 1: Las emociones positivas en los equipos de trabajo se relacionan positivamente con la resiliencia grupal.

Además resulta importante identificar cuáles son las emociones colectivas que mejor funcionan como antecedentes de la resiliencia grupal. Actualmente no está claro si el nivel de activación de una determinada emoción afecta a la relación entre una emoción y la resiliencia. Por lo tanto, en el presente estudio se incluyen seis emociones positivas caracterizadas por la disminución de los niveles de activación (entusiasmo, optimismo, resistencia, estar a gusto, satisfacción y relajación) con el fin de examinar el efecto diferencial de cada uno de estas emociones en la resiliencia. De acuerdo con los resultados encontrados por Salanova, Llorens y Schaufeli (2011), esperamos que las emociones positivas caracterizadas por una alta activación (e.g., entusiasmo) afecten más a la resiliencia que las emociones positivas caracterizadas por bajos niveles de activación. Por tanto, esperamos que:

Hipótesis 2: Las emociones positivas con mayor nivel de activación tienen más efecto sobre la resiliencia grupal.

III. Metodología

a) Participantes y procedimiento

La muestra está compuesta por 1076 empleados anidado en 216 equipos y 40 empresas (Pequeñas y Medianas Empresas-PYMES). De los participantes, el 61% eran mujeres y el 91% de ellos tienen contrato indefinido. El tamaño de los equipos fue de 2 a 38 empleados, con un promedio de 5 (DE = 4.19). El 67% de las empresas pertenecen al sector servicio, el 25% a la industria y el 8% al sector de la construcción. El tamaño de las empresas fue de 10 a 141 empleados, con un promedio de 34 (DE = 30.95).

Con el fin de recopilar los datos, previamente se contactó con el responsable de Recursos Humanos para explicar el propósito y los requisitos del estudio. En segundo lugar, se explicó que la participación al estudio era voluntaria y que todos los datos de identificación serían eliminados. Se consideró que los empleados eran miembros de un equipo de trabajo cuando tenían el mismo supervisor, además de compartir normas y principios con el fin de alcanzar objetivos o fines comunes, y

desarrollar tareas interdependientes. Con el fin de reconocer la pertenencia a un equipo, en la primera página de los cuestionarios de cada empleado contenía un número que identificaba su equipo de pertenencia. Por último, de acuerdo con las recomendaciones de McCarthy (1992), suministramos el cuestionario a los empleados que llevaban al menos seis meses en la empresa.

b) Medidas

Todas las variables se midieron con escalas previamente validadas en Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2011). Cada variable se mide a nivel de equipo y se refiere a la percepción individual de la condición del equipo. La consistencia interna (alfa de Cronbach) de las escalas ha alcanzado el punto de corte de 0.70 (Nunally & Bernstein, 1994), siendo de .92 para la escala de emociones positivas y de .87 para la escala de resiliencia.

Emociones positivas colectivas. Las emociones positivas colectivas en los equipos se evaluaron mediante una escala de diferencial semántico adaptada de la escala de Warr (1990). A los empleados se pidió de pensar en el último año e indicar el grado en que los miembros del equipo se sintieron tensos/relajados, desanimados/entusiasmados, a disgusto/a gusto, pesimistas/optimistas, vulnerables/resistentes e insatisfechos/satisfechos. Las puntuaciones van desde 0 (polo negativo) a 6 (polo positivo) en la "escala de las caras" de Kunin (1955).

Resiliencia grupal. La escala de resiliencia se compone de siete ítems basados en los principios de la resiliencia de Mallak (1998). Ejemplo de ítem: "Los trabajadores de mi grupo de trabajo, ante situaciones de incertidumbre y crisis, intentamos buscar el lado positivo a las situaciones difíciles". Todos los ítems se califican en una escala Likert de 7 puntos que va desde 0 = *nunca* a 6 = *siempre*.

c) Agregación

Las escalas que miden las emociones positivas y la resiliencia tienen el equipo como referente. Es decir, hemos utilizado percepciones de los empleados sobre las características del equipo y por lo tanto, los individuos son los evaluadores de las variables del equipo. Según la teoría de multinivel (Klein & Kozlowski, 2000), estos se definen como "constructos compartidos a nivel de unidad", lo que significa que se recogieron los datos de los individuos para evaluar a nivel de grupo. Para medir el consenso y justificar la agregación de las puntuaciones de los empleados en sus relativos equipos, se computó el coeficientes de correlación intraclase - ICC(1) - generado mediante un análisis de varianza (ANOVA) sobre los datos a nivel individual utilizando la variable equipo como variable independiente y las puntuaciones de las escalas como variables dependientes.

Todas las variables cumplen con el criterio de Bliese (2000), según el cual el ICC(1) debe ser mayor de .05 (c.f. tabla 1), por lo tanto podemos justificar estadísticamente la agregación de los datos. Finalmente, las variables del estudio fueron evaluadas a nivel de grupo (N = 216) y por tanto se utilizó la base de datos agregada a nivel de equipo.

IV. Resultados

a) Análisis descriptivos

La Tabla 1 muestra el estadístico de agregación ICC(1), las intercorrelaciones, las medias y las desviaciones estándar de todas las variables de estudio. A nivel individual, las intercorrelaciones se presentan arriba de la diagonal, mientras que las medias y desviaciones estándar se presentan en las columnas verticales. A nivel colectivo, las intercorrelaciones se presentan abajo de la diagonal, mientras que las medias y desviaciones estándar aparecen en las filas horizontales. Como era de esperar, todas las correlaciones entre las variables son significativas y positivas. En particular, la correlación positiva y significativa entre emociones positivas colectivas y resiliencia grupal (.63) ofrece apoyo a la hipótesis 1, según la cual la relación positiva entre emociones positivas y resiliencia se replica a nivel colectivo.

Tabla 1. Coeficientes de correlación intraclase y resumen de intercorrelaciones, medias, desviaciones estándar en función del nivel de análisis

	ICC(1)	1	2	3	4	5	6	7	8	M	DE
1. Entusiasmo	.12	-	.70	.55	.72	.68	.67	.86	.40	3.44	1.67
2. Optimismo	.14	.76	-	.68	.72	.71	.55	.87	.43	3.84	1.67
3. Resistencia	.09	.62	.75	-	.59	.63	.44	.77	.38	4.06	1.65
4. Estar a gusto	.10	.78	.75	.67	-	.74	.61	.88	.42	3.92	1.70
5. Satisfacción	.12	.70	.75	.65	.77	-	.55	.86	.43	3.79	1.75
6. Relajación	.14	.68	.56	.43	.64	.57	-	.76	.29	2.96	1.76
7. Emociones positivas	.15	.89	.89	.80	.90	.87	.77	-	.47	3.67	1.42
8. Resiliencia	.12	.60	.59	.50	.59	.56	.41	.63	-	4.39	.97
9. M		3.61	3.97	4.16	4.09	3.92	3.09	3.81	4.46		
10. DE		.99	1.01	.95	.97	1.03	1.11	.86	.58		

Nota: Las intercorrelaciones a nivel individual (n=1076) se presentan arriba de la diagonal y las intercorrelaciones a nivel de equipo (n=216) aparecen debajo de la

diagonal. Las medias y las desviaciones estándar para los datos a nivel individual se presentan en las columnas verticales, y las medias y las desviaciones estándar para los datos a nivel de equipo se presentan en las filas horizontales. Todas las intercorrelaciones son significativas al nivel $p < .01$.

b) Análisis de regresión

Con el objetivo de confirmar la hipótesis 2, se llevó a cabo un análisis de regresión jerárquica por pasos sucesivos. El método de de regresión por pasos se aplica con el fin de decidir sobre el mejor conjunto de variables explicativas del modelo de regresión. La decisión de incluir o eliminar una variable es atribuida por la probabilidad de F. (Gujarati, 2003). El modelo, que utilizan la resiliencia grupal como variable dependiente y las diferentes emociones positivas como variables independientes se presentan en la Tabla 2. Las variables excluidas como resultado de este método se muestran en la última fila. Además, se llevó a cabo el estadístico de Durbin-Watson (Durbin & Watson, 1950), que proporciona información sobre el grado de independencia entre los residuales. Para el modelo considerado, Durbin-Watson = 1.8 y por tanto podemos asumir independencia entre los residuales.

Los resultados de los análisis de regresión, muestran que sólo las variables Entusiasmo, Optimismo y Estar a gusto son predictores de la resiliencia grupal. En cambio Resistencia, Satisfacción y Relajación, no muestran tener efectos sobre la resiliencia grupal.

Tabla 2. Predictores de resiliencia grupal

	<i>B</i>
Entusiasmo	.251**
Optimismo	.242**
Estar a gusto	.209*
R^2	.416
<i>F</i>	50.408***
Variables excluidas	Resistencia, satisfacción, relajación

Nota: N = 216.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

V. Comentarios

855



En este estudio se ha investigado la relación entre emociones positivas y resiliencia a nivel colectivo, en una muestra compuesta por equipos de trabajo. Concretamente, hemos analizado si a nivel colectivo se replica la relación positiva entre emociones positivas y resiliencia postulada por la Broaden-and-Built Theory (Fredrickson, 1998, 2001). Además, hemos investigado cuales de las emociones positivas colectivas tomadas en consideración (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2011) se configuran como mejores predictores de la resiliencia grupal.

Por un lado, los resultados indican que, a nivel colectivo, la relación positiva entre emociones positivas y resiliencia se replica. Este resultado es coherente con las conclusiones de Algoe y Fredrickson (2011), ya que las investigadoras indican que: i) las emociones se pueden desarrollar en el contexto de la vida en grupo, y ii) que dichas emociones positivas pueden generar recursos colectivos. Por lo tanto las emociones que se transmiten de una persona a otra pueden contribuir a generar una resiliencia grupal.

Por otro lado, los resultados sugieren que diferentes emociones positivas colectivas tienen diferentes efectos sobre la resiliencia grupal. En concreto, de las seis emociones positivas colectivas analizadas (i.e., entusiasmo, optimismo, resistencia, estar a gusto, satisfacción y relajación), solo tres de ellas se configuran como predictoras de la resiliencia grupal (es decir: entusiasmo, optimismo y estar a gusto). En línea general, los resultados coinciden con las conclusiones sacadas por Salanova, Llorens y Schaufeli (2011), ya que las emociones positivas caracterizadas por un nivel de activación más alto son mejores predictoras de la resiliencia grupal que las emociones positivas con un menor nivel de activación. Sin embargo, hay que resaltar que dicho resultado no se replica en dos casos: con la emoción de resistencia y de estar a gusto. La “resistencia” es una emoción caracterizada por un alto nivel de activación, no obstante ha demostrado no tener efecto significativo sobre la resiliencia grupal. En cambio, el “estar a gusto” es una emoción caracterizada un menor nivel de activación pero ha demostrado tener efecto significativo sobre la resiliencia grupal.

a) Implicaciones teóricas y prácticas

A través de este estudio ha sido posible la ampliación de la Broaden-and-Build Theory a nivel colectivo, es decir que a nivel de equipo de trabajo se replica la relación positiva entre emociones positivas y resiliencia. Además, los análisis efectuados han mostrado que las emociones positivas se configuran como predictores de la resiliencia grupal. En particular, eso sucede con las emociones positivas caracterizadas por un nivel de activación mayor (i.e., Entusiasmo, Optimismo, Estar a gusto).

Los resultados también indican direcciones prometedoras para las intervenciones en aumento de la resiliencia entre los equipos de trabajo. Estos incluyen ejercicios prácticos para promover las emociones positivas. En este ámbito, la formación en inteligencia emocional en el trabajo (tanto a nivel individual como colectivo) podría ser un área de intervención interesante con el fin de incrementar los niveles de emociones positivas (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011), y por tanto ofrecerle recursos que puedan ser utilizados para responder a eventuales situaciones adversas.

b) Limitaciones y fortalezas

La principal limitación de este estudio es que los datos pueden estar sesgados por el método de la variancia común, ya que todos los datos analizados provienen de medidas de auto informe. Sin embargo, de acuerdo con Spector (2006), esta limitación debería ser considerada más como una leyenda urbana que un problema real para el desarrollo de estudios empíricos. Por otra parte, el alto nivel de acuerdo entre los trabajadores en el mismo equipo medido a través del ICC(1), demuestra que existe un acuerdo entre la percepción de los compañeros de equipo. Otra posible limitación es el uso de una muestra de conveniencia. Sin embargo, el tamaño de la muestra (216 equipos de trabajo y 40 empresas de diferentes sectores), debería ser valorado por su amplitud.

Finalmente, a pesar de que la resiliencia debería ser investigada a través de estudios longitudinales, con fin de conocer mejor el desarrollo de este proceso (Luthar et al., 2000), el estudio tiene un diseño transversal. Además, en el caso de la relación estudiada, sería interesante llevar a cabo una investigación longitudinal para verificar si también a nivel colectivo se replican las espirales hacia arriba entre emociones positivas y resiliencia (Fredrickson & Joiner, 2002). Sin embargo, los datos se han obtenido de un proyecto que está todavía en proceso y, por lo tanto, se prevé efectuar una recogida de datos en tiempo dos para desarrollar estudios longitudinales.

VI. Bibliografía

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2010). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and health at work. doi:10.2802/30026

Algoe, S. B., & Fredrickson, B. L. (2011). Emotional fitness and the movement of affective science from lab to field. *American Psychologist*, 66(1), 35-42. doi:10.1037/a0021720

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.



Barsade, S. G. (2002). The ripple effects: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. doi:10.2307/3094912

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, S. J. Kozlowski, K. J. Klein, S. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA US: Jossey-Bass.

Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., & Mikels, J. A. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotions*, 9(3), 361-368.

Durbin, J., & Watson, G. S. 1950. Testing for serial correlation in least squares regression. *Biometrika*, 37, 409-428.

Egeland, B., Carlson, E., & Sroufe, L.A. (1993). Resilience as process. *Development Psychopathology*, 5, 517-528.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology: Special Issue: New Directions in Research on Emotion*, 2, 300-319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist: Special Issue*, 56, 218-226.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175. doi:10.1111/1467-9280.00431

George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.

Gujarati, D.N. (2003). *Basic Econometrics*. McGraw Hill, 4th ed., London.

Illgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2006). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. *Annual Review*, 56, 517-543.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-67.

Levi, L. (2002). Spice of life or kiss of death. *Working on Stress, Magazine of the EU-OSHA – European Agency of Safety and Health at Work*, 5.



Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. doi:10.1177/1534484305285335

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562. doi:10.1111/1467-8624.00164

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience process to work. *Industrial Management*, 40, 8-14.

Matos, P. S., Neushotz, L. A., Griffin, M., & Fitzpatrick, J. J. (2010). An exploratory study of resilience and job satisfaction among psychiatric nurses working in inpatient units. *International Journal Of Mental Health Nursing*, 19(5), 307-312. doi:10.1111/j.1447-0349.2010.00690.x

McCarthy, J.P. (1992). Focus from the start - employee orientation programs - Orientation. *HR Magazine*, 37, 77-83.

McDermott, R. (1999). Learning across teams: How to build communities of practice in team organizations. *Knowledge Management Journal*, 8, 32-36.

Nunnally J.C., & Bernstein I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., & Wallace, K. A. (2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 91(4), 730-749. doi:10.1037/0022-3514.91.4.730

Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326. doi:10.1177/0018726709334881

Riolli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31, 227-233. doi:10.1016/S0305-0483(03)00023-9

Richter, A. W., West, M. A., van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *The Academy of Management Journal*, 49, 1252-1269.

Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In J. Rolf, A. S. Masten, D. Cicchetti, K. H. Nuechterlein, & S. Weintraub (Eds.), *Risk and protective factors in the development of psychopathology* (pp. 181-214). New York: Cambridge University Press.



Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2011). *Development and validation of a Healthy and Resilient Organization (HERO) model*. Manuscript in preparation.

Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 255-285. doi:10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x

Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232. doi:10.1177/1094428105284955

Staudinger, U. M., Marsiske, M., & Baltes, P. B. (1993). Resilience and levels of reserve capacity in later adulthood: Perspectives from life-span theory. *Development And Psychopathology*, 5(4), 541-566. doi:10.1017/S0954579400006155

Sutcliffe, K.M., & Vogus, T.J. (2003). Organizing for resilience. In *Positive Organizational Scholarship*, Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. Eds. San Francisco: Berrett-Koehler, 94-110.

Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal Of Applied Psychology*, 85(6), 848-859. doi:10.1037/0021-9010.85.6.848

Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239-261.

Warr, P. (1990). The measure of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 644-651.

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

Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice. Origins, effects, and development* (pp. 303-343). Oxford, UK: Elsevier.

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

