ISSN-e: 2244-8276

DISEÑO DE INTERVENCIÓN POSITIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL BIENESTAR EN EQUIPOS ÁGILES, BASADO EN FORTALEZAS DEL CARÁCTER

POSITIVE INTERVENTION DESIGN FOR THE PROMOTION OF WELL-BEING IN AGILE TEAMS, BASED ON CHARACTER STRENGTHS

RUTH MARY VALENCIA
Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela
(ruth.valencia@evolutivasoluciones.net, ruth.valencia@correo.unimet.edu.ve)
https://orcid.org/0009-0005-9387-1335

AURA MARINA VALERA
Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela
(avalera@unimet.edu.ve)
https://orcid.org/0009-0005-5541-4950

Resumen

La presente investigación propone un modelo de intervención para promover el bienestar en integrantes de equipos que se desempeñan en marcos de trabajo ágiles, esta propuesta se fundamenta en la Psicología Positiva y el modelo de las 24 Fortalezas del carácter de Peterson y Seligman. La investigación busca promover los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU) números 03 (Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades) y 08 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos). El estudio surge ante la necesidad de mejorar la calidad de vida de las personas que se desenvuelven en ambientes de agilidad empresarial, buscando que el bienestar sea escalable a toda la estructura organizacional. Metodológicamente, se define como un proyecto

RECIBIDO: 10-12-2026 / ACEPTADO: 01-04-2026 / PUBLICADO: 22-10-2026

Cómo citar: Valencia, R. M. y Valera, A. M. (2026). Diseño de intervención positiva para la promoción del bienestar en equipos ágiles, basado en fortalezas del carácter. *Almanaque*, 49, 101-116. https://doi.org/10.58479/almanaque.2026.227

factible con alcance exploratorio y diseño documental. La propuesta consiste en un modelo de intervención original conformado por seis (06) sesiones integradas, en uno de los rituales ágiles más usados por estos equipos, denominado “Retrospectiva”. El diseño abarca desde la evaluación de fortalezas hasta la alineación de tareas y roles, promoviendo la seguridad psicológica y el compromiso. Se concluye que la integración entre la psicología positiva y la agilidad empresarial genera beneficios para el individuo y la organización, sirviendo este documento de base para dar continuidad a investigaciones similares y que complementen estos resultados.

Palabras clave: Agilidad empresarial, Psicología positiva, Fortalezas del carácter, Bienestar organizacional, Equipos ágiles.

Abstract

This research proposes an intervention model to promote well-being among members of teams operating within agile frameworks; this proposal is grounded in Positive Psychology and Peterson and Seligman’s 24 Character Strengths model. The research seeks to promote the United Nations (UN) Sustainable Development Goals (SDGs) numbers 03 (Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages) and 08 (Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all). The study arises from the need to improve the quality of life of individuals operating in business agility environments, aiming for well-being to be scalable across the entire organizational structure. Methodologically, it is defined as a feasible project with an exploratory scope and a documentary design. The proposal consists of an original intervention model made up of six (06) integrated sessions, conducted in one of the most common agile rituals used by these teams, known as the “Retrospective”. The design ranges from strengths assessment to the alignment of tasks and roles, promoting psychological safety and engagement. It is concluded that the integration between positive psychology and business agility generates benefits for both the individual and the organization, with this document serving as a basis for continuing similar research and complementing these results.

Keywords: Business agility, Positive psychology, Character strengths, Organizational well-being, Agile teams.

ISSN-e: 2244-8276

CONTENIDO

Resumen	101
Abstract	102
1. ntroducción	105
2. Método	109
3. Resultados	109
4. Estructura de los Encuentros	110
5. Recursos y Metodología de Facilitación	111
6. Sistema de Seguimiento e Indicadores	111
7. Conclusiones	112
Recomendaciones	113
Acerca de las autoras	114
Referencias bibliográficas	115

1. ntroducción

La Psicología Positiva o "ciencia del bienestar"— propone el modelo de las 24 fortalezas del carácter desarrollado por Peterson y Seligman. Estas fortalezas son rasgos positivos y valorados universalmente que se agrupan en seis virtudes fundamentales: Sabiduría, Valor, Humanidad, Justicia, Templanza y Trascendencia. Dentro del modelo PERMA de Peterson y Seligman, (Positive emotions, Engagement, Relationship, Meaning, and Achievment), las fortalezas actúan como un eje transversal que potencia las emociones positivas, el compromiso, las relaciones saludables, el sentido de propósito y el logro. En el ámbito laboral, el uso de estas fortalezas transforma el trabajo de una simple obligación contractual a un espacio de florecimiento humano, donde la pasión y la perseverancia (Grit) permiten enfrentar los retos de los ciclos de entrega rápidos (sprint: frecuencia de trabajo característica del marco ágil), de una manera más saludable, ofreciendo bienestar y crecimiento personal. Como resumen, se puede afirmar que, la Psicología Positiva promueve la salud mental desde la prevención, el bienestar psicológico, las emociones positivas y el apalancamiento en las 24 fortalezas del carácter, para la búsqueda del bienestar en los diferentes contextos en los que nos desenvolvemos.

Por su parte El modelo de Agilidad Empresarial es una cultura o cambio en el modelo de la gestión del negocio, que propone 4 valores y 12 principios y como gran centro "La entrega de valor frecuente al cliente", esta manera de pensar tiene sus orígenes en el encuentro de creadores, entusiastas y a su vez competidores del mundo de desarrollo de software, quienes en 2001, en Utah, USA, (Beedle et al., 2001) decidieron ponerse de acuerdo y firmar un manifiesto para un desempeño responsable en su área de influencia (el mundo del desarrollo de software), pero que además decidieron compartir sus acuerdos con el mundo y está disponible en la página web: www.manifiestoagil.com. Los autores proponen además de generar valor, una base ética para la creación de aplicaciones, redes sociales, desarrollos en todos los ámbitos del mundo web, incluyendo la inteligencia artificial. Lo interesante es que esto no ha quedado sólo en este ámbito tecnológico, esta cultura de trabajo ha demostrado ser tan productiva y eficiente que industrias de otros sectores la están adoptando y la han instalado en su ADN organizacional con éxito, es por ejemplo el caso de Bancos como el BBVA o el Grupo Santander en España, el grupo Falabella (cadena de tiendas en Chile) y el gigante del retail WALMART en Estados Unidos, entre otras empresas.

De acuerdo con un artículo publicado y escrito por colaboradores de McKinsey & Company (una de las firmas más importante a nivel global de consultoría e investigación),

durante el 2021, se realizó un estudio con 1000 trabajadores estadounidenses con el fin de buscar respuestas acerca de sus propósitos individuales y lo que esperan en el trabajo y en la vida; este estudio arrojó como resultado que la Pandemia COVID19, se convirtió en un catalizador que hizo pensar a las personas en su propósito como individuos, y buscar una conexión más real con las organizaciones en las que definitivamente pasan un tiempo importante de sus vidas, la conclusión del artículo propone que este cambio de paradigma y de mentalidad llegó para quedarse, y si los directivos de las organizaciones no están listos para entenderlo, solo verán como los colaboradores se van a otras empresas que sí están dispuestas a escuchar acerca del sentido de propósito de cada trabajador y cómo ayudarles a lograrlo. Entonces ¿Cuál es la buena noticia? Que los beneficios de apoyar a los trabajadores a que cumplan su propósito individual son notorios y se extienden no sólo al bienestar de los trabajadores sino a un excelente clima laboral y por ende a un buen desempeño financiero de las empresas." (Dhingra et al., 2021). En el actual entorno corporativo, la Psicología Positiva se ha consolidado como una disciplina esencial para potenciar el funcionamiento óptimo de los individuos, enfocándose en el estudio del bienestar y las fortalezas del carácter, y por su parte la Agilidad empresarial se presenta como una alternativa a la burocracia y los largos procesos que solo dejan agotamiento y frustración.

Según el reporte 2024 del Instituto de Agilidad Empresarial (Business Agility Institute), las organizaciones que adoptan el modelo de agilidad empresarial muestran inclinaciones a desarrollar habilidades en cuatro dominios clave: **cultura comprometida, resultados centrados en el cliente, flexibilidad operativa y entrega de valor frecuente.** En este contexto, la seguridad psicológica — entendida como el clima de confianza que permite a los miembros del equipo admitir errores y experimentar sin temor a represalias — se consolida como un aspecto fundamental en la cultura de las organizaciones que la implementan. Sin embargo, el informe muestra que la implementación operativa en sectores como el financiero o de consumo masivo del modelo de agilidad por sí solo no garantiza estabilidad emocional a los miembros del equipo, lo que suele representar desafíos importantes como el agotamiento y la frustración del talento.

El informe 2024 referido en el párrafo anterior pone en evidencia la marcada y baja puntuación en el dominio de cultura organizacional, empresas del sector minorista y del área financiera obtienen calificaciones muy bajas en este dominio. En el caso del sector minorista que ha implementado agilidad empresarial, su capacidad para integrar la seguridad psicológica muestra un descenso significativo versus otros sectores (22% por debajo del promedio global), mientras que la capacidad de actuar como queremos ser tratados es el mayor desafío para los servicios financieros (21% por debajo del promedio mundial). Entre otros factores, dada la incertidumbre económica actual, esto puede reflejar un nivel de malestar en torno al capital psicológico y laboral de las organizaciones que están en proceso hacia la adopción de una cultura ágil. (Business Agility Institute, 2024).

Esta información tan valiosa nos puede estar diciendo que la promesa de la agilidad empresarial sólo con sus fundamentos, no proporciona la estabilidad psicológica que esperan los colaboradores que se desenvuelven en estos ambientes y especialmente en aquellas empresas que no pertenecen al mundo del desarrollo de software, reforzando así la necesidad de combinar agilidad empresarial con bienestar integral, lo que presume una relación equilibrada entre las metas organizacionales y las individuales.

La agilidad empresarial y la psicología positiva se presentan como enfoques sencillos y atractivos para aplicar en el mundo organizacional, pero ¿Realmente es tan fácil de implementar?, ¿Las personas que conforman los equipos están dispuestos a aceptar e internalizar este cambio de mentalidad? Para ello es necesario apoyar a través de un modelo de gestión del cambio que incluya ciertos aspectos relevantes, desde el compromiso de los líderes de la organización, como el acompañamiento por parte de psicólogos o coaches que permitan apoyar con herramientas que promuevan aspectos como la comunicación, la gestión del cambio y las emociones, y además implementar modelos de intervención desde la mirada de la psicología positiva.

Durante el desarrollo de la investigación sigue transcurriendo en el mundo y, en especial en Venezuela, tiempos de gran incertidumbre y malestar general, en el que sería de gran ayuda el cultivo de emociones positivas, existen pocos antecedentes de empresas en el país que se conecten con el bienestar de los colaboradores desde el verdadero trabajo sistemático de este cultivo y orientado del bienestar emocional de las personas. Por lo general las organizaciones ofrecen algunos programas y cumplen con actividades por compromisos de orden legal y más bien de cumplimiento parafiscal, por ejemplo, en Venezuela existe la Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente del trabajo (LOPCYMAT) y el Instituto de Nacional de Capacitación y Recreación de los trabajadores (INCRET) quienes a través del Ministerio del Poder Popular para el proceso social del trabajo (MPPPST), exigen que las organizaciones presenten un programa que incluya horas de capacitación y recreación para los trabajadores a todos los niveles. Pero más allá de esto, un número significativo de organizaciones no se inclinan a dedicar espacios para la conversación, la recreación, la creatividad y la conexión entre el propósito personal de los individuos y el organizacional.

En el dinamismo del entorno corporativo actual, la Psicología Organizacional Positiva (POP), impulsada por las investigaciones de Marisa Salanova y Susana Llorens (Universidad Jaume I, España), se ha consolidado como una disciplina fundamental para potenciar el funcionamiento óptimo de las organizaciones y sus colaboradores. Su enfoque principal reside en potenciar las fortalezas del carácter y cultivar el bienestar integral de las personas como eje del éxito organizacional. Simultáneamente, el modelo de Agilidad Empresarial surge como una alternativa estratégica frente a la rigidez burocrática y los ciclos de proyectos extensos que suelen derivar en agotamiento y frustración y pérdidas financieras. Esta investigación nace de la necesidad de promover el bienestar específicamente en el contexto de los equipos ágiles,

donde garantizar la seguridad psicológica y el compromiso humano constituye un desafío fundamental para alcanzar una verdadera sostenibilidad organizacional. Debido a que ambos constructos buscan elevar la calidad de vida y optimizar los resultados corporativos, durante el estudio surgió la pertinencia de un análisis conjunto que pudiera probar su compatibilidad. Para tal fin, se desarrolló una matriz de convergencia (de elaboración propia), que muestra en un solo cuerpo analítico, los puntos de encuentro entre los fundamentos de las 24 fortalezas del carácter de Peterson y Seligman y los principios de la Agilidad Empresarial. Este ejercicio analítico permitió encontrar suficientes coincidencias para afirmar que la integración de ambos modelos potencia el florecimiento humano y fortalece la capacidad de los equipos para enfrentar retos en el entorno corporativo actual.

Convergencia entre Principios ágiles y Fortalezas del carácter

Principios y fundamentos de la agilidad empresaria	Fortalezas del Carácter	Convergencia (Como se conectan)
Seguridad Psicológica Simplicidad	Valentía Amar y dejarse amar Gratitud Esperanza	La valentía permite admitir y aceptar errores sin miedo y con respeto, mientras que la gratitud y la esperanza crean el entorno seguro necesario para simplificar procesos con apertura. Amar y dejarse amar puede promover el respeto y la cercanía entre los miembros de un equipo.
Colaboradores motivados Comunicación cara a cara Colaboración entre áreas	Bondad Sentido del humor Entusiasmo Humildad Inteligencia Social Autocontrol	El entusiasmo y la bondad eliminan las barreras entre silos; la inteligencia social asegura que la comunicación cara a cara sea honesta y constructiva. Un buen sentido del humor promueve la liviandad y la humildad en la comunicación.
Equipos auto organizados Bienvenido los cambios Atención a la excelencia y el buen diseño	Trabajo en equipo Equidad Liderazgo Honestidad	El liderazgo compartido empodera al equipo para la toma de decisiones oportunas; la equidad y la honestidad aseguran que todos los miembros asuman retos según su capacidad y genere satisfacción a cada uno.
Entrega de valor frecuente	Perseverancia Curiosidad Originalidad	La perseverancia mantiene el ritmo ante obstáculos técnicos, la curiosidad y la originalidad de cada miembro impulsa la innovación constante para la entrega de valor real y oportuna.

Promover el desarrollo sostenido	Amor por el conocimiento Pensamiento crítico Disfrute de la belleza y la excelencia	El amor por el aprendizaje y el disfrute de la excelencia conecta a las personas con el desarrollo incremental; mientras que el pensamiento crítico permite evaluar diversos factores de relacionamiento y logro.
Reflexión sobre la mejora continua	Perdón Propósito	El perdón es vital en las retrospectivas para conectar con el error como fuente de aprendizaje; el propósito conecta con la mejora continua y el impacto real de los procesos en las personas.
Edición de avances Satisfacción del cliente	Perspectiva Prudencia Humildad	En este caso la humildad permite aceptar el feedback, mientras que la perspectiva y la prudencia ayudan a medir lo que realmente importa para el éxito a largo plazo.

Convergencia entre principios ágiles y fortalezas del carácter. Elaboración propia

2. Método

El tipo de investigación se encuentra enmarcada dentro de lo que se define como proyecto factible, por lo que su diseño es de tipo documental y abarcará solo hasta la fase del diseño de la intervención, en línea con en el Manual de trabajos de grado de la Universidad Pedagógica experimental Libertador (2011).

El diseño toma como base las intervenciones en fortalezas del carácter (IFC) propuestas por el Dr. Ryan Niemiec, (2019) adaptándolas a la realidad de los marcos de trabajo ágiles. Para garantizar su sostenibilidad, la propuesta se integra en la reunión de retrospectiva o cierre de sprint, aprovechando que este es un espacio ya establecido para la reflexión y la mejora continua de los equipos ágiles.

- Objetivo: Diseñar una intervención positiva para promover el bienestar en equipos que se desempeñan en ambientes de agilidad empresarial, basada en la psicología positiva como eje transversal y en las 24 Fortalezas del Carácter.

3. Resultados

El modelo de intervención propuesto consiste en un modelo operativo viable diseñado para integrarse orgánicamente en la dinámica de la agilidad empresarial, específicamente en equipos de alto desempeño. Esta intervención se plantea como una actividad planificada, medible e intencional que busca elevar los niveles de bienestar de los colaboradores a través

del conocimiento e implementación de las 24 fortalezas del carácter por parte de los miembros de equipos ágiles.

- Frecuencia: Seis sesiones de entre 20 y 35 minutos, llevadas a cabo durante los cierres de sprint.
- Responsable: Este perfil se refiere a quien garantizará que se lleven a cabo las actividades de la mano de un especialista en psicología positiva que acompañara en el proceso, para ello se ha definido como responsable facilitador al Scrum Master o al Agile Coach, (dado sus perfiles orientados al servicio, el aprendizaje y la eliminación de obstáculos dentro del equipo).

4. Estructura de los encuentros

La intervención se despliega en seis momentos clave, en cada cierre de sprint y de acuerdo a la frecuencia que manejen los equipos para este ritual, que usualmente se realizan cada dos semanas y han sido diseñados para transitar desde el autoconocimiento y la toma de conciencia hasta la aplicación práctica de las fortalezas en el rol profesional:

- Creación de Contexto: Presentación de los fundamentos de la Psicología Positiva y del Cuestionario VIA de Fortalezas del Carácter, se llevará a cabo una presentación de los conceptos fundamentales y de cómo aplicar el cuestionario.
- Evaluación de Fortalezas: Sesión exploratoria donde cada integrante comparte sus cinco fortalezas principales y su identificación emocional con los resultados.
- Alineación de Fortalezas (Parte I): Implementación de la IFC20 propuesta por Niemiec (2019) “Significado y Participación” en esta actividad el eje central es el propósito de cada individuo y los procesos involucrados en la creación de lazos y conexión entre los miembros del equipo. Se fundamenta en una reflexión individual sobre cómo aplicar las fortalezas personales en las cinco tareas diarias más frecuentes.
- Alineación de Fortalezas (Parte II): Se propone la consolidación de una matriz de equipo para visualizar similitudes y diferencias, y si es necesario redistribuir las tareas para alinear con el disfrute y aprovechamiento de las fortalezas de cada miembro del equipo potenciando los beneficios del conjunto.
- Roles Positivos: En este encuentro se propone una adaptación de la intervención IFC36, descrita por Niemiec (2019) en la que el autor busca mejorar el trabajo en equipos a través del emparejamiento de roles. Se presentan los 07 roles basados en fortalezas (Creador, Recolector, Implementador, Vigorizador, Decisor, Relacionador e

Influenciador) para que los miembros elijan 2 de aquellos con los que resuenen y que les generen mayor gratificación.

- Cierre y Revisión de Resultados: Narración de experiencias sobre la implementación de los nuevos roles y reflexión en equipo acerca de la experiencia y como sostener en el tiempo para el bienestar de los miembros del equipo.

El diseño de este modelo de intervención está pensado para llevarse a cabo en un plazo estimado de 3 a 5 meses, considerando que los periodos de los *sprint,* pueden variar entre 2 o 3 semanas y como ya se planteó anteriormente llevarse a cabo en la reunión de retrospectiva o cierre de cada *sprint.*

5. Recursos y metodología de facilitación

Para optimizar la participación, se sugiere el uso de "estructuras liberadoras", métodos prácticos que aumentan la interactividad y la innovación en grupos de cualquier tamaño. Los recursos necesarios son mínimos: acceso a la plataforma del Instituto VIA, cuadernos de notas, pizarras y material de oficina básico (sticky notes, marcadores).

6. Sistema de seguimiento e indicadores

La efectividad de la propuesta se mide a través de dos herramientas principales:

- Matriz de Participación: Registro de asistencia y ejecución de compromisos previos y presenciales por cada miembro.

Nombre del participante	Asistencia	Ejecución compromiso previo	Ejecución actividad presencial	Participación

Indicador de participación

Elaboración propia

- Cuestionario de Adaptación al Contexto: Se propone la implementación en dos tiempos: a mitad del proceso de intervención, en la sesión tres y al final del proceso, en la sesión seis de una adaptación de la encuesta de Lyubomirsky, citada por

Niemiec (2019) que busca medir el nivel de conexión de los participantes y evalúa cinco dimensiones subjetivas de la siguiente forma:

- Natural: ¿Siente que esta actividad le viene de manera natural conforme participa en ella? Por favor marque con una X:
  SI____ NO____
- Goce: ¿Encuentra esta actividad placentera e interesante, como un reto divertido? Por favor marque con una X:
  SI____ NO____
- Valor: ¿Valora esta actividad por el valor que me agrega y no parte de una tarea más? Por favor marque con una X:
  Valor___ Tarea___
- Culpable: ¿Se involucra en esta actividad porque la disfruta o por el contrario sentiría ansioso, culpable o avergonzado si no la hiciera? Por favor marque con una X:
  Disfrute____ Ansiedad____ Culpa___ Vergüenza___
- Situación: ¿Se involucra en esta actividad porque se siente forzado a hacerla o porque desea complacer a alguien más? Por favor marque con una X:
  Disfrute____ Es otra tarea____ Quiero complacer a otros___

7. Conclusiones

La investigación tiene sus bases en el modelo del Inventario de las 24 fortalezas del carácter de Peterson y Seligman. Se considera que el diseño de intervención propuesto permite que el bienestar no sea un concepto abstracto, sino una guía práctica de actividades que impacte positivamente el entorno corporativo y la seguridad psicológica de los equipos ágiles.

Durante el proceso de investigación se realizó la revisión y análisis de diferentes investigadores, autores y referentes de psicología positiva como Garassini (2012), Duewck (2017), Duckworth (2021), Seligman (2011) y Niemiec (2019), y para entender el contexto de la agilidad empresarial, se revisaron en especial a Sutherland y el Business Agilite Institute que ya tiene varios años monitoreando los avances de la implementación de esta metodología en empresas de diferentes sectores. De la información recabada y con especial apoyo en las investigaciones y diseño de intervenciones del Dr. Ryan Niemiec (2019), se propuso un diseño de intervención que se distribuye en 6 sesiones y con adaptaciones especiales para incluir el proceso dentro de las actividades y ceremonias que ya existen en el marco de trabajo ágil, con la finalidad de lograr la introducción de las actividades de la manera más fluida posible.

Se proponen actividades que buscan promover el autoconocimiento, pero también el conocimiento del otro, con el fin de encontrar coincidencias en las fortalezas, la seguridad psicológica y el bienestar de los miembros del equipo, en diferentes contextos, pero en especial en el trabajo.

En la actualidad existe ya suficiente sustento bibliográfico que apoyan las intervenciones y su impacto en los individuos y las organizaciones, investigadoras como Marisa Salanova y Susana Llorens con otros autores, han descrito lo que llaman Psicología Organizacional Positiva 2.0 (POP 2.0), mostrando una adaptación a las nuevas tendencias organizacionales y los cambios tecnológicos que ocurren a nivel mundial, (Salanova y Llorens, 2024, 20), sin embargo, falta poner en práctica con mayor frecuencia en las organizaciones y medir sus resultados antes y después de la aplicación de las intervenciones, es recomendable sostener actividades que promuevan el bienestar de los colaboradores y medir a lo largo de la vida profesional de los estos.

Esta investigación centró sus esfuerzo en la consulta y análisis de autores relevantes del mundo académico de la psicología positiva, que en su discurso buscan sustentar y promover el bienestar organizacional a través de modelos de intervenciones positivas, además, para desarrollar un buen diseño de intervención y adaptado a la población que se propone como objeto de la misma, (equipos que se desenvuelven en ambientes de agilidad empresarial), se caracterizó este modelo organizacional, su cultura, sus principales herramientas, roles y ceremonias.

Se puede concluir que toda intervención diseñada desde la psicología positiva y aplicada en ambientes organizacionales, traerá como consecuencia bienestar integral de los individuos, pero además a lo largo de la investigación se pudo observar como el modelo de agilidad empresarial tiene un enfoque de bienestar, colocando a las personas (*stakeholders*) en el centro y entre sus fundamentos menciona la seguridad psicológica. Ambos constructos (psicología positiva y agilidad empresarial), aplicados en conjunto en organizaciones dispuestas a experimentar nuevos modelos colaborativos de trabajo, pudiera generar grandes beneficios a mediano y largo plazo.

Recomendaciones

Considerando que esta investigación se ha constituido como un proyecto factible y que no se ha probado su implementación, se recomienda a futuros investigadores, en el caso de poner en práctica este modelo, garantizar que los participantes de los equipos ágiles tengan acceso pleno al inventario VIA de Fortalezas del Carácter de Peterson y Seligman, asegurando así una base diagnóstica sólida para la intervención. Se insta a considerar los rasgos culturales específicos de cada organización antes de aplicar el modelo de intervención propuesto, identificando factores locales que puedan influir en la aceptación de la propuesta y de cómo

influyen las fortalezas del carácter en entornos dinámicos. Se sugiere profundizar en el rol de los líderes organizacionales, promoviendo que futuras investigaciones analicen cómo el apoyo del liderazgo positivo potencia los resultados de los colaboradores en las empresas venezolanas. Se invita a complementar el estudio mediante el uso de otros instrumentos de la Psicología Positiva, como el perfilador PERMA del lugar de trabajo o cuestionarios de conciliación vida-trabajo, para obtener una visión más amplia de la satisfacción laboral, disponibles en la página web de la universidad de Pensilvania: http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/

Acerca de las autoras

Ruth Mary Valencia, Autor: (valenciaruthmary@gmail.com) Consultor Organizacional y Comercial con más de 25 años de experiencia puestos de liderazgo. Postgrado en Mercadeo para empresas (UCV) y Psicología Positiva (UNIMET), Magister en Gerencia Empresarial (UCV), Coach Ontológico Acreditado (COA-FICOP). Egresada del Programa Avanzado de Gerencia PAG71, (IESA). Mentor Profesional Acreditado por el Consejo Europeo de Coaching y Mentoring (EMCC), Certificada por el ICAgile en fundamentos de Agilidad, (ICP-BAF), Agile Coach, (ICP-ACC), Agile Enterprise y (ICP-ENT) y certificada como Explorer por (LCC). Esta investigación estuvo circunscrita al área de Bienestar Organizacional y tiene su foco en los procesos de cambio institucional. Asimismo, presentó una propuesta que integra las fortalezas del carácter con la agilidad empresarial para potenciar el funcionamiento óptimo de los equipos de trabajo. Esta investigación académica se fundamenta en la creación de modelos viables bajo la modalidad de proyecto factible.

Aura Marina Valera, Tutor Académico: (avalera@unimet.edu.ve). Especialista en formación en áreas como; liderazgo, comunicación, calidad de servicio, cambio organizacional, Coaching para desarrollo gerencial y ejecutivo, en el ámbito Organizacional desde el año 2002. Promotora de Bienestar Organizacional. Docente a nivel universitario en diversas áreas de la gestión de personas. Profesora de la Materia: Individuos y Organizaciones Positivas en la Especialización de Psicología Positiva en la UNIMET. Graduada en la UCV, como Licenciada en Educación, mención Planificación de la Educación. Postgrado en Desarrollo Organizacional (UCAB) y Diseño Curricular. Amplia formación en procesos Gerenciales y comportamiento humano, Coach Certificado por Newfield Consulting, certificación como Master Coach en INDELSER, estudios en Psicología Positiva (UNIMET) y Formación en el Programa Ejecutivo Ágile Management (Academia N, 2020). Autora del Modelo: Sistema Integral de Gestión de Talento Humano (SIGTH), validado por el INFOEM.

Referencias bibliográficas

Admonson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. “Seguridad psicológica y comportamiento de aprendizaje en equipos de trabajo”, Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350-383. Consultado en Enero 2026, disponible en: http://www.jstor.org/stable/2666999

Business Agility Institute. “7th The Business Agility Report 2024.” Consultado en febrero 16, 2025. Disponible en: https://businessagility.institute/

Devies R. y Sedley L. (2009). Agile Coaching. Pragmatic Bookshelf.

Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021). Ayude a sus trabajadores a encontrar sentido de propósito o sea testigo de cómo se van de su empresa. McKinsey. Consultado en Octubre 27, 2023, disponible en: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave/es-ES

Duckworth, A. (2021) Grit: el poder de la pasión y la perseverancia. Primera ed., Barcelona, Editorial Urano.

Dweck, C. (2017) Mindset: La Actitud del Éxito. Traducido por Pedro Ruiz de Luna González, séptima ed., Malaga, Editorial Sirio.

Estructuras Liberadoras, et al. Liberating Structures, (2014), Consultado en febrero, 04, 2026. disponible en: https://www.liberatingstructures.com/.

Garassini, M. Camilli C. Editoras.(2012) La felicidad duradera, estudios sobre el bienestar en la psicología positiva. primera ed., vol. 1, Caracas, Editorial Alfa, 1 vols.

Hernández R., Fernández C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. (Quinta ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Institute via on character. VIA Character Strengths Survey & Character Reports, 2004, consultado en febrero, 04, 2026, disponible en: https://www.viacharacter.org/

Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, et al. “Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software.” Manifesto for Agile Software Development, Consultado en febrero 02, 2025, .disponible en: https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html.

Niemiec, R. (2019)., Fortalezas de carácter: guía de intervención. Traducción por Ana Natalia Seuver Ravelo, 1era. ed., Ciudad de México, El Manual Moderno.

Organización de Naciones Unidas ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible, consultado en noviembre, 02, 2025, disponible en: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/

Organización mundial de la salud. “Promoviendo el bienestar.” Organización Mundial de la Salud, consultado en noviembre, 24, 2025, disponible en: https://www.who.int/activities/promoting-well-being

Project Management Institute, editor. (2021), Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Séptima ed., Pennsylvania, Project Management Institute.

Real Academia Española. “trabajo | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE.” Diccionario de la lengua española, consultado en noviembre, 25, 2025, disponible en: https://dle.rae.es/trabajo/

Salanova M., Llorens S. (2024) Capítulo “Intervenciones Psicológicas Positivas para Desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes: Una introducción.” Del libro Intervenciones Psicológicas Positivas para Desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes, editado por Marisa Salanova Soria, primera ed., Aranzadi, pp. 17-35. Consultado en febrero, 09, 2026.

Seligman, M. (2011). La auténtica felicidad / Authentic Happiness. 1era. Edición en español., Barcelona, PRH Grupo Editorial, 1 vols.

Seligman, M. (2011). La vida que florece (A. Debritto Cabezas, Traducción.; Primera ed.). B.Standards. (n.d.). ISO. Consultado en Octubre 27, 2023, disponible en: https://www.iso.org/standards.html

Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). La Guía Scrum en español. Consultado en Enero 20, 2026, Disponible en: https://scrumguides.org/scrum-guide.html (scrumguides.org).

Sutherland J., Sutherland J.J. (2018) Scrum. Primera edición en español. Barcelona, España. Editorial Planeta.

Universidad de Pennsylvania. Authentic Happiness | Authentic Happiness, consultado en: febrero, 04, 2026, disponible en: https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/

Universidad Metropolitana. (2022). Líneas de Investigación Especializaciones. Universidad Metropolitana. Consultado en Noviembre 26, 2023, disponible en: https://sites.google.com/unimet.edu.ve/tgpostgrado/informaci%C3%B3n-general/l%C3%ADneas-de-investigaci%C3%B3n/especializaciones?authuser=0/

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Ed.). (2011). Manual de Trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales (cuarta edición ed., Vol. Reimpresión 2011. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.