

## EL CAPITAL PSICOLÓGICO EN LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS

Luisa Fernanda Cuéllar Vázquez<sup>1</sup>; Ana Armario Guerrero<sup>2</sup>

### RESUMEN

Las organizaciones de hoy en día operan en un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil, debido a la mayor competencia global, la inestabilidad del entorno y el acelerado desarrollo tecnológico; lo que hace necesario una permanente adaptación a los cambios que las rodea, ajustando sus recursos y capacidades de la empresa, para alcanzar, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales derivados de las ventajas competitivas.

La globalización, la deslocalización, los recortes de plantillas son realidades a las que se enfrentan los empleados y las organizaciones actualmente. La capacidad de adaptación al entorno y la velocidad a la que se hace, adquiere una mayor importancia. Aunque invertir en recursos financieros, humanos y sociales es necesario, no es suficiente en el entorno competitivo de hoy en día.

Existe una creciente evidencia de que los recursos humanos son cruciales para el éxito de la organización, y pueden ofrecer el mejor retorno de la inversión para una ventaja competitiva sostenible.

Son muchas las organizaciones que creen que los recursos humanos son realmente importantes y no solo un gasto que hacer en los negocios, estas organizaciones de carácter mundial mantienen su superioridad en la productividad, la innovación, la calidad, la satisfacción del cliente y la rentabilidad en balance; para ellas los recursos humanos son un activo indispensable, y una inversión que necesita ser gestionada eficazmente para que se pueda producir un alto retorno de la ventaja competitiva sostenible.

El capital psicológico se presenta como una respuesta emergente para obtener ventajas competitivas a través de las personas. Como una forma innovadora de capitalizar y desarrollar el capital humano y social, y especialmente las capacidades psicológicas de los recursos humanos como una ventaja competitiva sostenible.

---

<sup>1</sup> Profesora Dra. Universidad de Cádiz. [luisa.cuellar@uca.es](mailto:luisa.cuellar@uca.es)

<sup>2</sup> Ana Armario Guerrero. [ana.armarioguerrero@alum.uca.es](mailto:ana.armarioguerrero@alum.uca.es)

## **ABSTRACT**

Today's organizations operate in an increasingly changing, complex and hostile environment, due to increased global competition, instability of the environment and accelerated technological development; Making it necessary to constantly adapt to the changes that surround them, adjusting their resources and capabilities of the company, to achieve, maintain and appropriate the potential benefits derived from competitive advantages.

Globalization, offshoring, template cutbacks are realities faced by today's employees and organizations. The ability to adapt to the environment and the speed at which it is done, acquires greater importance. Although investing in financial, human and social resources is necessary, it is not enough in today's competitive environment.

There is growing evidence that human resources are crucial to the success of the organization, and can deliver the best return on investment for sustainable competitive advantage.

There are many organizations today that believe that human resources are really important and not just an expense to do in business, these organizations of a global nature maintain their superiority in productivity, innovation, quality, customer satisfaction And profitability on the balance sheet; For them human resources are an indispensable asset and an investment that needs to be managed effectively so that a high return on sustainable competitive advantage can be produced.

Psychological capital is presented as an emergent response to gain competitive advantages through people. As an innovative way to capitalize and develop human and social capital, and especially the psychological capabilities of human resources as a sustainable competitive advantage.

---

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA</b> .....	4
<b>3. EL CAPITAL PSICOLÓGICO</b> .....	5
3.1. Definición de Capital Psicológico.....	5
3.2. Orígenes del Capital Psicológico.....	7
3.3. El Capital Psicológico como Recurso Organizacional .....	10
<b>4. COMPONENTES DEL CAPITAL PSICOLÓGICO</b> .....	11
4.1. Autoeficacia: confianza para el éxito .....	12
4.2. La Esperanza .....	18
4.3. El Optimismo .....	23
4.4. La Resiliencia.....	28
<b>5. MEDICIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL PSICOLÓGICO</b> .....	34
5.1. Cuestionario CapPsi .....	34
5.2. Microintervenciones .....	35
<b>6. EL CAPITAL PSICOLÓGICO COMO VENTAJA COMPETITIVA</b> .....	38
<b>7. CONCLUSIÓN</b> .....	40
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b> .....	41
Anexo I: Capacidades básicas humanas según la TSC .....	45
Anexo II: PsyCap Questionnaire (PCQ) .....	46

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la Psicología Positiva y más concretamente desde el Comportamiento Organizacional Positivo (COP), se ha llamado la atención sobre el constructo de orden superior “Capital Psicológico” formado por la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. El COP ha llevado la Psicología Positiva al lugar de trabajo y se ha demostrado empíricamente su relación positiva con el desempeño, la satisfacción laboral, compromiso organizacional y bienestar psicológico.

Se hablará de los componentes del Capital Psicológico y sus características principales. A continuación, se revisarán los estudios y conceptos que la proponen como ventaja competitiva para alcanzar los objetivos de la empresa, justificando su intervención en el impacto del desempeño de las empresas y sus resultados, así como en todas las variables a las que afecta y dan lugar a la consecución de forma favorable y efectiva de los objetivos de la empresa.

El presente trabajo se estructura en cuatro secciones: la primera, donde se define el concepto del constructo de segundo orden, el Capital Psicológico, sus orígenes y su papel como parte del capital de la organización. La segunda sección, se centra en los componentes del Capital Psicológico (autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia), su definición, sus teorías y resumen de las investigaciones empíricas desarrolladas con respecto a otras variables relacionadas. En la tercera sección, se presenta la escala de medición PCQ desarrollada para medir y evaluar el Capital Psicológico en las organizaciones y las microintervenciones que se pueden llevar a cabo para desarrollar cada uno de los componentes del Capital Psicológico. Finalmente, en la sección cuarta se exponen los argumentos que señalan al Capital Psicológico como una fuente de ventaja competitiva para las empresas.

## 2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo del siguiente estudio es analizar, en base a la revisión bibliográfica existente, como el CapPsi puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones de hoy en día.

La metodología llevada a cabo para la elaboración del marco teórico del siguiente estudio se ha llevado a cabo mediante:

- Detección (a través de los recursos electrónicos y la biblioteca de la UCA).
  - Obtención
  - Consulta de la literatura pertinente para el tema planteado
-

- Extracción y recopilación de la información de interés y posterior traducción al español.
- Construcción de un marco teórico para futuras investigaciones.

Para ello se han utilizado fuentes de información primarias como libros, artículos de publicaciones periódicas (artículos científicos), tesis y disertaciones, recopiladas a través de la biblioteca de la Universidad de Cádiz.

El análisis exploratorio muestra que existe una amplia teoría relacionada con el tema en cuestión con abundante evidencia empírica, aunque en su amplia mayoría son obras elaboradas en el extranjero y en inglés, por lo que la información y teorías que se sostiene fueron en gran parte elaboradas para un contexto y situaciones generales, lo cual abre un campo de investigación para confirmar de forma más específica si estas teorías se pueden aplicar a organizaciones y empleados de hoy en nuestra geografía.

### 3. EL CAPITAL PSICOLÓGICO

En el marco de la Psicología Positiva, el Capital Psicológico (en adelante CapPsi) es considerado un constructor de orden superior que conecta a los cuatro constructores psicológicos de autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia. Cada una de estas capacidades cuenta con independencia conceptual, y desde el punto de vista empírico cuentan con validez discriminante, su interacción sinérgica da lugar a un constructor superior, que tiene efectos motivacionales sobre la conducta, más amplios e impactantes que cualquiera de ellos individualmente (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

#### 3.1. DEFINICIÓN DE CAPITAL PSICOLÓGICO

---

*“Los componentes del capital psicológico están abiertos al cambio y desarrollo” Luthans y col.*

---

Se define Capital Psicológico o CapPsi como “un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por: 1) Tener confianza (autoeficacia) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles; 2) Hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro; 3) Perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, redireccionar los caminos hacia dichas metas (esperanza) para tener éxito; 4) Cuando uno se vea acosado por problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito”(Luthans & Youssef, 2004).

Luthans et al. (2007) propone el PsyCap como un constructor de orden superior que agrupa a los cuatro elementos mencionados, que debe cumplir con los criterios conceptuales y

empíricos para diferenciarlos de otros constructos dentro de la psicología positiva (ver criterios de inclusión del COP).

Este autor se centra en la distinción de Estado-Rasgo (State-Trait), los presenta dentro de un continuo determinado por los grados de estabilidad en la medición y la apertura al cambio y al desarrollo. De modo que se entiende por *estado* (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010):

- 1) *Estados puros positivos*- estarían en un extremo los estados relativamente puros que son momentáneos y muy cambiantes, los que representan nuestros sentimientos, por ejemplo, el placer, los estados de ánimo positivos y la felicidad.
- 2) *Constructo como de estado*- (state-like); son relativamente maleables y abiertos al desarrollo; los constructos incluidos son, no sólo la eficacia, la esperanza, la resiliencia y el optimismo, sino también la sabiduría, el bienestar, la gratitud, el perdón y el valor.
- 3) *Constructo como de rasgo*- (trait-like) relativamente estables y difíciles de cambiar; como los factores de personalidad y fortalezas, por ejemplo, las Cinco grandes dimensiones de la Personalidad, Autoevaluaciones Básicas y la Fuerza de Carácter y Virtudes.
- 4) *Rasgos fijos positivos* - se encuentran en el otro extremo los rasgos relativamente puros, que son muy estables, fijos y muy difíciles de cambiar, por ejemplo, la inteligencia, el talento y las características positivas hereditarias.

De este modo, se explica que los constructos que conforman el CapPsi no son del todo estable comparados con los rasgos de personalidad que sí lo son.

Esta inestabilidad justifica que sean *estados* (abiertos al cambio y al desarrollo), y no rasgos de personalidad, como demuestran las recientes investigaciones de: Bandura (1997, 2009) donde muestra estrategias efectivas para incrementar la *autoeficacia*; Snyder (2000) también ha aportado evidencias de que la *esperanza* se puede desarrollar y publicó una escala de medida llamada “escala de estado-esperanza”(Snyder et al., 1996); también, Carver, Scheier & Segerston (2010) han discutido recientemente estrategias para desarrollar el *optimismo* y Shifren & Hooker (1995) han demostrado su medición; el amplio trabajo reconocido de Seligman (1998) ha enfatizado el “optimismo aprendido”; Masten (2002) han aportado estrategias exitosas para intervenciones de desarrollo de la resiliencia y Wagnild & Young (1993) han desarrollado una medida state-like de la resiliencia.

En el lenguaje cotidiano la esperanza, la resiliencia, el optimismo y la autoeficacia pueden parecer muy similares e intercambiables. Sin embargo la literatura Psicológica Positiva, y

más concretamente la del Comportamiento Organizacional Positivo, han diferenciado claramente estas capacidades mediante análisis empíricos que han encontrado validez discriminante entre ellos. Lo que demuestra que son conceptualmente y psicométricamente distintos (Luthans et al., 2007).

Luthans y sus colaboradores demuestran que cuando se combinan los cuatro componentes del CapPsi constituyen un factor de mayor nivel que predice mejor el rendimiento y la satisfacción laboral, que cada uno de los cuatro componentes por separado. Afirman que establecen sinergias que explican su mayor alcance sobre la conducta. El CapPsi, al igual que sus componentes, puede desarrollarse mediante intervenciones adecuadas (ver microintervenciones) (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010).

Además estas capacidades psicológicas han sido relacionadas con el bienestar (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010), con actitudes y conductas organizacionales positivas tales como la satisfacción laboral, el desempeño y el compromiso organizacional (Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Luthans et al., 2010; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Luthans et al., 2007); mejor manejo del estrés laboral (Avey, Luthans, & Jensen, 2009); desempeño y satisfacción del trabajo (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007); y otros como ausentismo voluntario e involuntario, actitudes hacia el trabajo, el desempleo y la posibilidad de emplearse, liderazgo y coordinación efectiva de procesos, la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional, empoderamiento (Delgado, 2013).

Por lo tanto, el CapPsi se presenta como un constructo de orden superior que juega un papel crucial en el desarrollo de los individuos, los equipos y las organizaciones.

### 3.2. ORÍGENES DEL CAPITAL PSICOLÓGICO

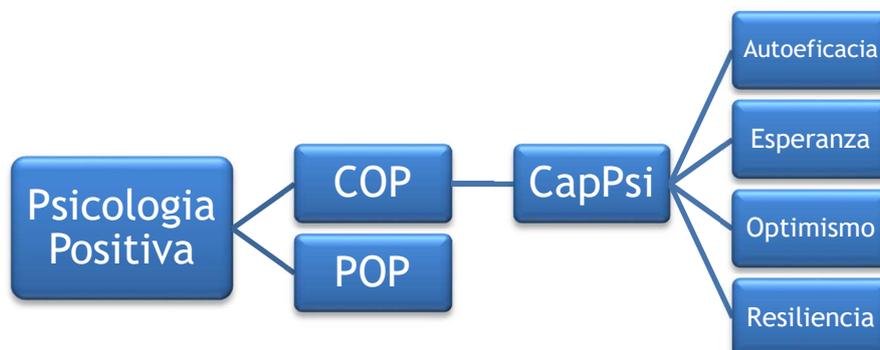
---

*“La psicología positiva basa sus conclusiones en la ciencia en lugar de la filosofía, la retórica, la sabiduría convencional, gurús u opiniones personales” (Luthans)*

---

El concepto de CapPsi nace dentro del Comportamiento Organizacional Positivo, el cual forma parte de la Psicología Positiva.

Cuadro 3.2.1. Esquema CapPsi en la Psicología Positiva



Fuente: elaboración propia

Durante muchos años la psicología se ha centrado exclusivamente en el aspecto negativo del ser humano, dando lugar a un marco teórico de carácter patogénico que ha sesgado el estudio de la mente humana. A finales del siglo XX un grupo de psicólogos, tales como Seligman, Csikszentmihalyi, Snyder, Fredrickson, Lyubomirsky y Diener llamaron la atención sobre este hecho, que se hacía evidente en la investigación y en la intervención psicológica.

La psicología estaba focalizada en lo patológico centrándose en corregir defectos y reparar aquello que se había roto. El cambio de enfoque propuesto por Seligman y sus compañeros, centraba los esfuerzos de la psicología en la construcción de competencias y en la prevención. Enfatizaron la necesidad de entender lo que nos hace capaces, fuertes y adaptables a las condiciones del entorno en el que buscamos sobrevivir y medrar con el fin de buscar las condiciones que permitan vivir una vida más plena, satisfactoria y feliz.

Fue el 21 de Agosto de 1999 que la Psicología Positiva (PP) se inauguró “oficialmente” por Martin Seligman con su discurso presidencial dirigido a la 107 Convención Anual de la Asociación Psicológica Americana, en Boston, Massachusetts. Seligman, quien era un reconocido experto en aspectos negativos del comportamiento (depresión, pesimismo e indefensión aprendida) dio un giro radical a su orientación y le aseguró a su audiencia que la psicología había olvidado las dos últimas misiones de las tres que se habían propuesto antes de la II Guerra Mundial: 1) curar los trastornos mentales, 2) ayudar a las personas a lograr una vida más productiva y plena, y 3) identificar y promover el talento y la inteligencia de las personas (Verdugo, 2012, p. 25)

La PP, de acuerdo con Seligman & Csikszentmihalyi (2000) “es un término que engloba las teorías e investigaciones empíricas acerca de lo que hace más satisfactoria la vida”. Esto

muestra que la PP no es una teoría, sino una aproximación o enfoque general al estudio del comportamiento; este enfoque permite el uso de una pluralidad de teorías y métodos, y prioriza aquellas con una base científica (modelos teóricos sometidos a pruebas empíricas).

La psicología positiva ha alentado dos movimientos relacionados y que se complementan entre sí. Ambos aplican la positividad a la gestión basada en la fuerza laboral en el trabajo (Luthans & Youssef, 2004):

- El primer movimiento es **Prácticas Organizacionales Positivas (POP)** o *Positive Organizational Scholarship (POS)* y hace hincapié en las características organizativas positivas que pueden mejorar la supervivencia de la organización y la eficacia en tiempos de crisis y condiciones adversas.
- El segundo movimiento es el **Comportamiento Organizacional Positivo (COP)** o *Positive Organizational Behavior (POB)* que se aplica a las fortalezas de los recursos humanos orientados positivamente y a las capacidades psicológicas que se pueden medir, desarrollar y administrar para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo de hoy en día. Las capacidades que se incluyen en el POB son autoeficacia/confianza, esperanza, optimismo y resiliencia (Luthans, 2002).

Básicamente la diferencia fundamental radica en que mientras el POS tiende a concentrarse más en lo macro, en lo organizacional, el POB, al menos en sus inicios, se centró en lo micro, en lo individual.

Otra diferencia es que las Prácticas Organizacionales Positivas trabajan con constructos como la compasión y el virtuosismo, los cuales pueden ser o no “*estados*”, mientras los constructos incluidos en el COP deben reunir el criterio de ser un “*estado*”, no sólo un “*rasgo*”, y por tanto abierto al desarrollo y a la mejora (Ponce & Yáber, 2013).

Por lo tanto, para que una fortaleza psicológica o capacidad sea incluida dentro de la concepción del COP, debe cumplir los siguientes criterios de inclusión:

- 1) Debe ser positiva y relativamente única en el campo o el comportamiento organizacional;
- 2) Es importante que cumpla los criterios científicos de ser teorías basadas en la investigación;
- 3) Debe ser fiable y medible válidamente;
- 4) Debe ser state-like (*estado*), por lo tanto abierto al desarrollo y al cambio, y tener impacto en el desempeño o rendimiento.

Luthans et al. (2007) reconocen la importancia que sigue teniendo el estudio de constructos y enfoques de orientación negativa, pero propone que el COP puede representar un cambio de paradigma que tiene el potencial de transformar el comportamiento organizacional y la investigación de la gestión y prácticas de los recursos humanos. El COP lleva la Psicología Positiva al lugar de trabajo.

Desde que se establecieron los criterios de inclusión del COP varias capacidades psicológicas positivas se han considerado para ser incluidas, se han estudiado y probado empíricamente en el contexto laboral. Determinándose que las capacidades que mejor se adaptan a estos criterios son: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia.

Son posibles candidatas las capacidades cognitivas como la creatividad y la sabiduría; así como las capacidades afectivas del bienestar subjetivo, el flujo y el humor; las capacidades sociales de la gratitud, el perdón y la inteligencia emocional; y las capacidades de orden superior de la espiritualidad, la autenticidad y el valor (Luthans et al., 2007).

### 3.3. EL CAPITAL PSICOLÓGICO COMO RECURSO ORGANIZACIONAL

---

*La expresión Capital Psicológico es utilizada para designar los recursos psíquicos individuales que representan la valoración positiva de las circunstancias y la probabilidad de éxito basada en el esfuerzo y la perseverancia. (Solana Salessi)*

---

Luthans & Youseff (2004) presentan el Capital Psicológico como una expansión de la noción económica del *capital*. El capital engloba tanto a bienes duraderos que sirven como factores de producción (tierra, mano de obra), como a bienes intangibles (gestión u organización del trabajo). El reconocimiento de los bienes intangibles dio lugar a los términos capital humano y capital social. Estos autores incluyen dentro del capital humano los conocimientos, habilidades y competencias derivadas de la educación y la experiencia, y dentro del capital social las relaciones interpersonales, intergrupales e interorganizacionales

Tal como indican estos autores el capital psicológico también contiene algunas capacidades básicas, que son aquellas que cumplen los criterios de inclusión del Comportamiento Organizacional Positivo (COP) de donde surge el Capital Psicológico. Estas capacidades son la autoeficacia/confianza, esperanza, el optimismo y la resiliencia.

El capital psicológico se presenta como un constructo interrelacionado con el capital financiero (¿Qué tienes?), el capital humano (¿Qué sabes?) y el capital social (¿A quién conoces?), pero a diferencia de estos su énfasis se encuentra en: ¿quién eres? Y ¿quién puedes llegar a ser? El Capital Psicológico se presenta de este modo como un estado psicológico

positivo que va más allá del capital intelectual para obtener y sostener una ventaja competitiva.

Cuadro 4.1.1. El Proceso de Expansión del Capital



Fuente: ( Luthans, Luthans, & Luthans, 2004)

#### 4. COMPONENTES DEL CAPITAL PSICOLÓGICO

---

*“El CapPsi como constructor de orden superior integra las diversas capacidades pero no solo de forma aditiva sino también de forma sinérgica” (Luthans)*

---

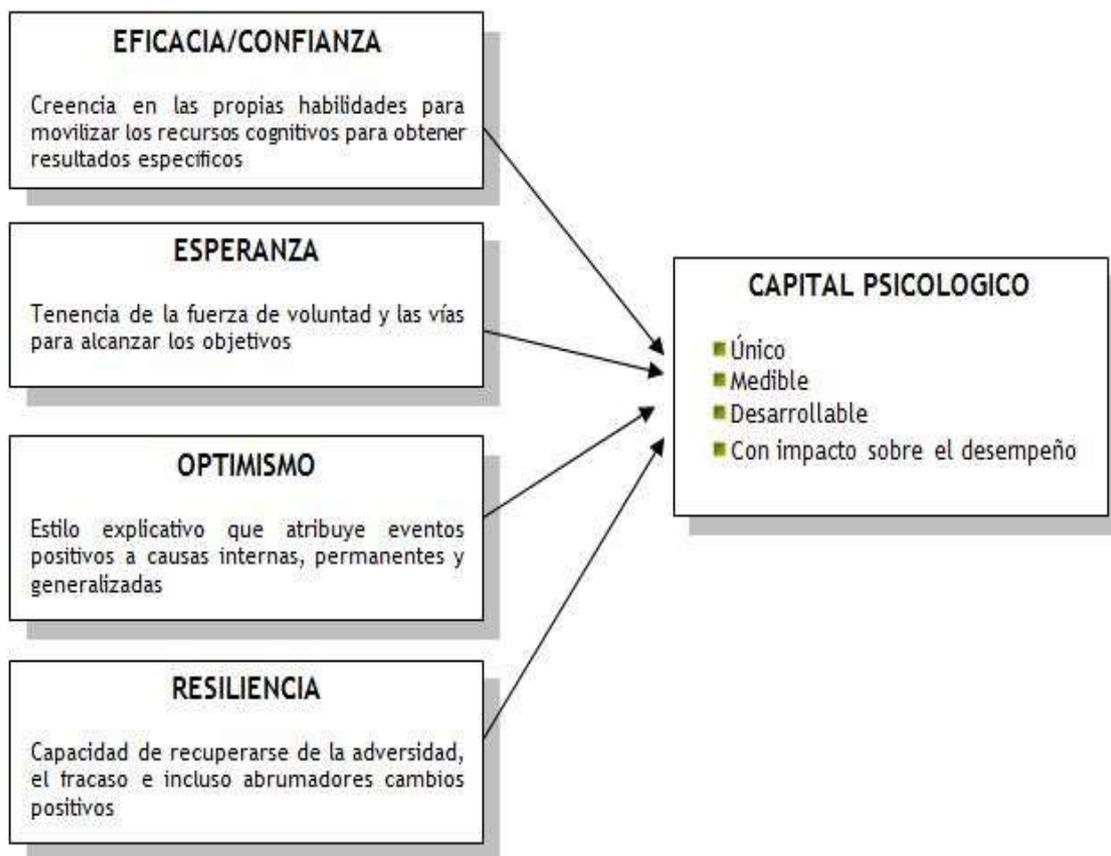
Al igual que las otras formas de capital se componen de ciertos componentes, es decir, los tradicionales (financieros, estructurales / físicos, tecnológicos), humanos (conocimiento explícito y tácito) y sociales (redes, normas / valores y confianza), el capital psicológico también contiene algunas capacidades básicas: la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia (confianza).

Tabla 4.1. Principales diferencias entre los componentes del CapPsi

COMPONENTE	CONCEPTUALIZACIÓN PSICOLÓGICA
ESPERANZA	ESTADO MOTIVACIONAL
OPTIMISMO	ESTILO ATRIBUCIONAL
RESILIENCIA	CAPACIDAD
AUTO-EFICACIA/CONFIANZA	CREENCIA

Fuente: Delgado (2013)

Cuadro 4.2. Dimensiones del Capital Psicológico



Fuente: elaboración propia

#### 4.1. AUTOEFICACIA: CONFIANZA PARA EL ÉXITO

---

*“La confianza en uno mismo es el primer peldaño para ascender por la escalera del éxito” (Ralph Waldo Emerson)*

---

La Autoeficacia del Capital Psicológico (CapPsi) se define como “una convicción (o *confianza*) del individuo acerca de las capacidades para movilizar la motivación, recursos cognitivos y cursos de acción necesarios para ejecutar con éxito las tareas específicas dentro de un contexto dado”(Stajkovic & Luthans, 1998).

Específicamente, este proceso psicológico funciona del siguiente modo: antes de que seleccionen sus opciones e inicien sus esfuerzos, los empleados tienden a sopesar, evaluar e integrar la información acerca de sus *capacidades percibidas*.

La autoeficacia es un reconocido constructo psicológico que trata de cómo las creencias de las personas en sus capacidades puede afectar al entorno y controlar sus acciones de manera que produzcan los resultados esperados; es decir, a menos que los empleados creen que

pueden reunir los recursos conductuales, cognitivos y motivacionales necesarios para ejecutar con éxito una tarea dada (ya sea trabajando en un producto/servicio o en el desarrollo de un plan estratégico) lo más probable es que se preocupen de otros aspectos del proyecto, ejerzan un esfuerzo insuficiente, y como resultado, fracasen.

Las personas autoeficaces se distinguen por cinco características importantes (Luthans et al., 2007, p.38):

1. Se fijan altas metas y seleccionan tareas difíciles.
2. Dan la bienvenida y crecen ante el desafío.
3. Están altamente automotivados.
4. Invierten los esfuerzos necesarios para lograr sus objetivos.
5. Cuando se enfrentan con obstáculos, perseveran.

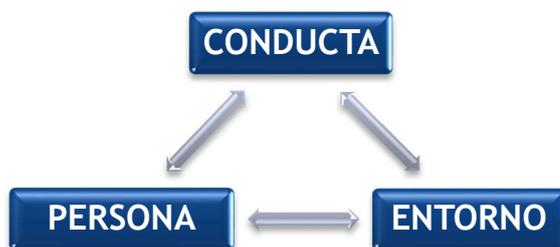
Estas cinco características equipan a las personas de alta eficacia con la capacidad de desarrollarse independientemente y desempeñarse de forma efectiva, incluso con poco aporte externo por periodos prolongados de tiempo. Se desafían continuamente cada vez con objetivos más altos y seleccionan y optan voluntariamente por tareas difíciles. La duda, el escepticismo, la retroalimentación negativa, la crítica social, los obstáculos y contratiempos, e incluso el fracaso reiterado, que pueden ser devastadores para las personas con baja eficacia, tienen poco impacto en las personas altamente eficaces.

La comprensión de la autoeficacia del CapPsi, está profundamente relacionada con la Teoría Cognitiva Social (TCS) de Bandura (1986, 1997, 2001). Esta teoría ayuda a entender las diferencias en el comportamiento individual, abordándolo de dos maneras:

- a) Primero, justifica la conducta a través del Determinismo recíproco entre la triada persona-conducta-ambiente.
- b) Segundo, explica estas influencias recíprocas a través de cinco capacidades básicas humanas: la simbolización, la previsión, la observación, la autorregulación y la autorreflexión.

El *determinismo recíproco* establece que los individuos son productos y productores de su propio ambiente y de su propio sistema social. De modo que las personas no sólo reaccionan a su entorno, sino que son capaces de modificarlo.

Cuadro 4.1.1.: Determinismo Recíproco: proceso de interacción de la persona, la conducta y su entorno.



Fuente: elaboración propia

Aunque los tres factores pueden estar presentes en un momento dado en un entorno determinado, eso no quiere decir que todos ellos ejerzan la misma influencia sobre el empleado ni al mismo tiempo. Por lo tanto, es importante reconocer que las influencias relativas ejercida por uno, dos o los tres factores que interactúan en el comportamiento humano puede variar dependiendo de diferentes actividades, los diferentes individuos, y diferentes circunstancias.

Por otro lado, la TSC explica la naturaleza de las influencias recíprocas de la triada *persona-conducta-ambiente* a través de cinco *capacidades básicas humanas*: (1) la **simbolización**, (2) **previsión**, (3) el **aprendizaje vicario u observación**, (4) la **autorregulación**, y (5) la **auto-reflexión**. Los empleados utilizan estas capacidades básicas con el fin de iniciar, regular y mantener su propio comportamiento. Estas cinco capacidades tienen un fuerte poder explicativo, sobre todo para ayudarnos a entender por qué los empleados se pueden comportar de manera diferente en las mismas circunstancias de la organización.

[Anexo I](#): Capacidades básicas humanas según la Teoría Social Cognitiva

Luthans et al. (2007) argumenta que es por este proceso cognitivo que las personas tienen que tomarse su tiempo para interrogar sus éxitos y sus fracasos, con el objetivo de avanzar en términos de autoconciencia, de autorregulación y de autodesarrollo. Por interrogatorio, se entiende tomarse tiempo para reflexionar, aprender, y luego utilizar ese conocimiento de sí mismo para mejorar.

La definición y posterior investigación de Bandura indica que las creencias que las personas tienen sobre su autoeficacia son hechas sobre cuatro fuentes de información (Bandura, 1986, 1997, 2001; Bandura & Locke, 2003) que incluyen: 1) **Experiencias de dominio**, 2) **Experiencias vicarias**, 3) **Persuasión verbal** y 4) **Influencia fisiológica y/o psicológica de bienestar**.

Cuadro 4.1.2. Determinantes de la autoeficacia



Fuente: elaboración propia.

### 1) *Experiencias de dominio/éxito.*

La eficacia se basa en la estimación futura de la probabilidad de éxito, por lo tanto para hacer una estimación positiva se requiere tener alguna experiencia anterior. Estas experiencias anteriores son la fuente principal de la autoeficacia y ejercen una mayor influencia sobre la conducta del empleado (Bandura, 1986). El individuo mide los efectos de sus acciones y sus interpretaciones de estos efectos le ayudan a crear su autoeficacia con respecto a la acción realizada. De modo que si interpreta sus efectos como éxitos aumenta su autoeficacia, mientras que si los resultados se consideran fracasos la disminuyen.

El éxito no se puede equiparar a la confianza debido al procesamiento cognitivo, es decir, al modo en que el individuo interpreta los resultados. Sin embargo, es evidente que el éxito contribuye a aumentar la confianza, que a su vez se traduce en un mejor rendimiento y este a un éxito aún mayor, subiendo en una espiral continua. Esto no quiere decir que los desempeños bajos o los individuos que no han tenido experiencias en ciertas tareas estén destinados al fracaso.

Hay distintas formas de construir experiencias de dominio, por ejemplo, se puede descomponer una tarea compleja en subtareas más sencillas. Esto permite experimentar el éxito en estas subtareas que ayudan a construir la autoeficacia. Luego estas pequeñas tareas se pueden integrar poco a poco en un conjunto más amplio y complejo.

Otra forma de proporcionar experiencias de dominio es colocando a los empleados en situaciones en que la probabilidad de éxito sea alta, para que puedan experimentar el éxito. Luthans et al. (2007) argumentan que “se debe permitir a los empleados hacer lo que mejor saben todos los días”.

Luthans & Youssef (2004) indican que con el fin de que los empleados experimenten el éxito frecuentemente necesitan trabajar hacia desafíos alcanzables, hacia objetivos concretos y específicos. Para ello la formación en el puesto de trabajo, los entrenamientos y los ejercicios prácticos se unen para contribuir a través de las “experiencias de dominio guiadas”.

### *2) Experiencias vicarias (aprendizaje por observación, modelaje o imitación)*

En ocasiones es difícil establecer experiencias de dominio o directas debido a las características de la tarea (por ejemplo, limitaciones presupuestarias). Es a través de procesos cognitivos como las experiencias vicarias u observación que el individuo puede construir su autoeficacia, observando las experiencias y éxitos de otros, así como sus errores y fracasos.

Luthans et al. (2007) señala que aunque la experiencia directa es más eficaz para construir la autoeficacia, las experiencias de observación permiten a los individuos procesar y aprender de los éxitos y fracasos de los demás e imitar selectivamente las acciones que resultan exitosas.

Como señala Bandura (1999), "Si la gente ve a otros como ellos lograr éxitos mediante un esfuerzo sostenido, llegan a creer que ellos también tienen la capacidad de tener éxito. Por el contrario, la observación del fracaso de otros infunde dudas sobre la propia capacidad de dominar actividades similares”.

Esta experiencia vicaria es particularmente importante para aquellos con poca experiencia directa y como una estrategia muy práctica para mejorar la confianza a través de la formación y el desarrollo programas.

### *3) Persuasión social/retroalimentación positiva*

Se refiere al hecho de que cuando las personas son persuadidas sobre sus propias competencias para alcanzar el éxito en determinadas tareas, probablemente realicen mayores esfuerzos y persisten más en su empeño en situaciones adversas (Azanza, Domínguez, Moriano, & Molero, 2014).

La retroalimentación positiva y la persuasión social (o verbal) tienen un impacto sobre la mejora del desempeño de los empleados, a veces incluso más que las recompensas monetarias.

Hoy en día la mayoría de las organizaciones invierten grandes esfuerzos en sistemas de recompensas muy costosos, y no tienen en cuenta un recurso tan importante como el refuerzo positivo no financiero que se posee en cantidades ilimitadas y sin coste. Este

recurso implica reconocer, apreciar y proporcionar feedback y reconocimiento a los empleados, que no solo actúa como un refuerzo sobre su comportamiento y un impacto sobre el desempeño sino también ayuda a construir la autoeficacia del CapPsi.

Estos refuerzos positivos no financieros como la atención, el reconocimiento y la retroalimentación positiva han sido interpretados recientemente en términos de procesos cognitivos (autoeficacia) (Peterson & Luthans, 2006; Stajkovic & Luthans, 2001, 2003).

#### *4) Influencia fisiológica y/o psicológica de bienestar.*

Los estados emocionales de las personas, su bienestar psicológico y fisiológico también pueden contribuir a aumentar la confianza de las personas. Por ejemplo, un estado psicológico positivo puede vigorizar los procesos cognitivos (simbolización, previsión, observación, autorregulación y autoreflexión), por otro lado una persona con un estado psicológico negativo tenderá a experimentar desesperanza, impotencia y pesimismo, lo que le lleva a una espiral descendente de la duda y el deterioro de la eficacia (Luthans et al., 2007).

Por lo tanto los estados psicológicos positivos pueden llevar a los individuos a apoyar y sostener los cambios en sus perspectivas de lo que pueden llegar a hacer.

De igual modo puede ocurrir con la salud física, un buen estado físico tendrá un impacto positivo en los estados cognitivos y emocionales, además de las creencias de eficacia y en las expectativas. Por lo tanto, un mal estado de salud, estar enfermo, cansado, estresado, quemado, tendrá un impacto negativo.

Estas circunstancias emocionales, psicológicas y fisiológicas no tienen tanto impacto en la eficacia como las otras fuentes, sin embargo si estas circunstancias son negativas tienen mayor impacto sobre la eficacia que las demás.

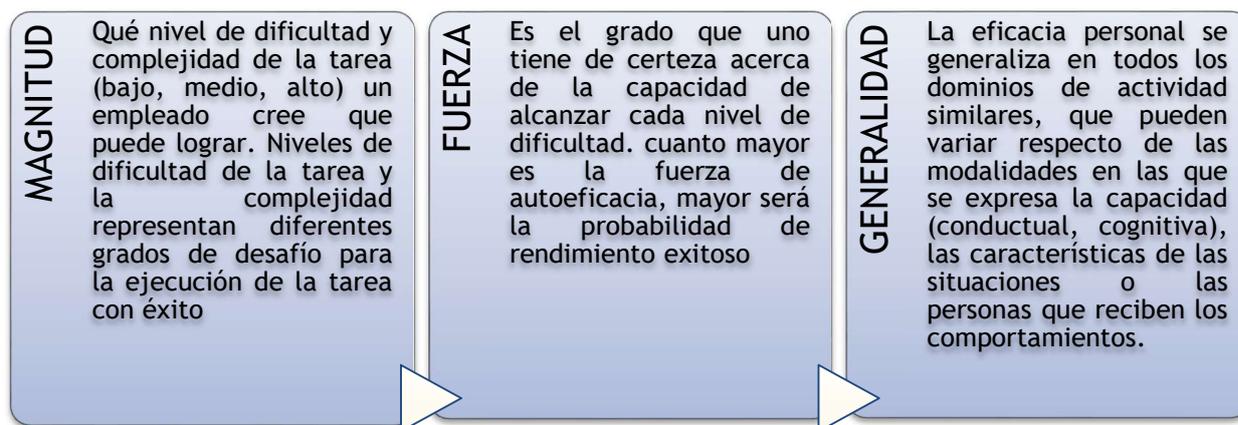
Las organizaciones pueden influir en estos estados gestionando el bienestar de sus empleados a través de programas de ejercicios y bienestar, prestaciones a las familias (por ejemplo, servicios de guardería), actividades sociales (informales y reuniones), creación de un clima organizacional positivo, existen muchas maneras de ayudar a los empleados en la gestión de la carga psicológica y física en el entorno laboral que cada vez es más estresante.

También es importante tener en cuenta que la positividad y la autenticidad de los principales líderes puede tener un efecto contagio en toda la organización y no solo reducir el estrés y el conflicto, sino también aumentar la autoeficacia del CapPsi.

Bandura (1997) y otros han demostrado que la eficacia puede ser desarrollada a través de estas fuentes de información. Estas experiencias de fomento de la eficacia pueden desarrollarse a través de microintervenciones enfocadas al lugar de trabajo.

Otro punto a tener en cuenta para la comprensión de la eficacia, es que esta percepción de la autoeficacia no son características personales únicas e invariables sino que varían a lo largo de tres dimensiones: 1) magnitud, 2) fuerza y 3) generalidad (Stajkovic & Luthans, 1998).

Cuadro 4.1.3. Dimensiones de la autoeficacia.



La relación entre la autoeficacia y el desempeño está ampliamente documentada (Bandura & Locke, 2003). En su libro “Autoeficacia”, Bandura (1997) resume numerosos estudios que muestran una relación significativa entre la autoeficacia y el desempeño laboral.

También existen numerosos estudios que demuestran el impacto positivo de la autoeficacia en diversas aplicaciones en el lugar de trabajo. La larga lista incluye: la eficacia del liderazgo, la eficacia moral/ética, la eficacia de cambio de trabajo, la eficacia de la participación, la eficacia de la toma de decisiones de carrera y la eficacia empresarial (Luthans et al., 2007)

## 4.2. LA ESPERANZA

---

*“Estado de ánimo que surge cuando se presenta como alcanzable lo que se desea”. (RAE)*

---

De la extensa teoría e investigación de Snyder (2002), psicólogo clínico, se extrae que *la esperanza* es “un estado positivo de motivación que se basa por un lado, en contar con la energía dirigida a alcanzar un objetivo concreto (*willpower*) y, por otro, en la capacidad para planificar las vías que lleven al mismo (*waypower*).

Es decir, la esperanza es la capacidad percibida de encontrar diferentes vías hacia las metas deseadas, así como la fuerza para motivarse a uno mismo a través de un pensamiento firme que permite iniciar y sostener el esfuerzo a lo largo de esas vías (Azanza et al., 2014).

Snyder (1995) detalla en su Teoría de la Esperanza, los siguientes aspectos que la conforman:

### **Objetivos (Goals)**

De la teoría de la esperanza de Snyder, Rand & Sigmon (2009), extraemos la suposición de que las acciones humanas van dirigidas a metas u objetivos. Por lo tanto, los objetivos o metas serían los propósitos del proceso cognitivo. Las metas pueden ser a corto o largo plazo, pero tienen que ser lo suficientemente importantes para ocupar el pensamiento, también deben ser alcanzables y con un cierto grado de incertidumbre.

### **Vías de pensamiento (Pathways)**

Con el fin de alcanzar los objetivos, las personas deben sentirse capaces de generar vías de trabajo adecuadas y factibles. Este proceso, se llama *Vías de pensamiento*, que hace referencia a la capacidad percibida del individuo en la generación de rutas viables para alcanzar los objetivos deseados. Estas vías de pensamiento se caracterizan por mensajes internos como “*Voy a encontrar una manera de hacer esto*” (Snyder, Lapointe, Crowson, & Early, 1998).

Cuando las personas se encuentran con impedimentos es importante la producción de varias vías. Las personas con altos niveles de esperanza tienen la percepción de que es fácil encontrar estas rutas alternativas y además, son realmente eficaces en su producción.

### **Agencia (Agency)**

La agencia es el componente motivacional en la *Teoría de la Esperanza*, que empuja a las personas hacia sus rutas imaginarias para alcanzar los objetivos deseados, es decir, la agencia refleja la percepción que la persona tiene de que puede comenzar los caminos imaginados, también puede reflejar la propia evaluación de la capacidad de perseverar en el camino al objetivo. Las personas que tienen alta esperanza se dicen a sí mismas “*yo puedo hacer esto*”, y “*no voy a ser detenido*”. Estos pensamientos adquieren mayor relevancia cuando las personas se encuentran con impedimentos, durante estos casos de bloqueo, la agencia ayuda a la persona a aplicar la motivación necesaria para la mejor vía alternativa (Snyder, 2002).

Es importante hacer hincapié en que el *pensamiento de esperanza* necesita de ambos, tanto la capacidad percibida para prever rutas viables (vías - pathways) como la energía dirigida a un objetivo (agencia-agency), son componentes complementarios de la esperanza. Las

*vías de pensamiento* aumentan la *agencia*, que, a su vez, produce otras *vías de pensamiento*, y así sucesivamente.

Figura 4.2.1.: Componentes de la Esperanza



Fuente: elaboración propia

Según Luthans et al. (2007) en consonancia con los criterios de inclusión del COP, la esperanza también se ha demostrado que es un “estado” y por lo tanto abierto al cambio y al desarrollo (Snyder, 1995).

De modo que la esperanza puede mejorarse a través de diversos enfoques:

*1) El establecimiento de objetivos.*

De acuerdo con la Teoría de la Esperanza se consiguen mejoras de desempeño cuando los objetivos son internalizados y comprometidos y cuando el logro de los objetivos es autorregulado. En conformidad con el componente de motivación (agencia) de esta teoría las metas que son autoestablecidas, participativas, o incluso asignadas pero explicadas utilizando un razonamiento lógico que uno puede adquirir voluntariamente, tienden a conseguir un mayor desempeño que las metas dictadas sin explicación. Además, numerosas investigaciones apoyan que existe una relación positiva entre la fijación de objetivos y el desempeño (Locke & Latham, 1990). Por último, el establecimiento de objetivos apropiados además de influir en el nivel de la motivación también influye en la disposición y la capacidad de las personas para diseñar vías creativas para alcanzar los objetivos (Latham, 2000), es decir, en las vías de pensamiento.

*2) Objetivos alcanzables.*

Los objetivos deben ser específicos, medibles, desafiantes pero alcanzables. Las metas alcanzables son aquellas que son suficientemente difíciles para estimular el entusiasmo y aun así son percibidas como alcanzables (Luthans et al., 2007).

*3) Paso a paso.*

Es un componente integral del logro de los objetivos. En este proceso los objetivos difíciles y a largo plazo, se dividen en etapas más pequeñas, próximas, y por lo tanto más fáciles de manejar. A medida que se avanza hacia el objetivo a largo plazo, la agencia y las vías de pensamiento se enriquecen, construyendo una base más sostenible para la consecución de los desafíos más extremos con éxito (Luthans et al., 2007).

#### *4) Participación.*

Los estudios apoyan que la participación de los empleados se traduce en un mayor desempeño y en el aumento de la satisfacción del empleado, el compromiso y resultados deseables de actitud (Conger & Kanungo, 1988; Hackman & Oldham, 1980; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Spreitzer, 1995; Srivastva, 1986). Esta participación puede ser en forma de toma de decisiones de abajo-arriba, comunicación, oportunidades de participación, compromiso, delegación o una mayor autonomía.

Al analizar el papel de las técnicas de participación en términos de la construcción de la esperanza, evidencia que estos enfoques proporcionan a la fuerza laboral de hoy en día el poder, la libertad y la autoridad para tomar decisiones y elecciones, es decir, la agencia. También animan a la iniciación y realización y diseño de cursos de acción propios, es decir, las vías (Luthans et al., 2007).

#### *5) Los sistemas de recompensa.*

Los estudios sobre dirección del comportamiento del desempeño demuestran que se obtiene lo que refuerzas (Stajkovic & Luthans, 1997, 2003). Recompensar a los gerentes y empleados que contribuyen a los objetivos apropiados, que toman iniciativas eficaces de fijación de objetivos, que exhiben un control internalizado, conductas de autorregulación (agencia) y que persiguen múltiples vías alternativas para el logro de los objetivos, refuerza su pensamiento de esperanza. Es importante alinear los objetivos individuales con los organizacionales para que el sistema de recompensa tenga éxito. En muchos sistemas de recompensas las personas no perciben la relación entre lo que hacen y el reconocimiento que reciben, esta desconexión puede drenar la propia motivación y el desempeño. Es importante por lo tanto que las recompensas se relacionen con actuaciones específicas, entonces las personas pueden comprender que sus acciones influyen directamente en su reconocimiento, aumentando su motivación (Luthans et al., 2007).

#### *6) Recursos.*

Con una asignación útil de los recursos, los individuos pueden responder mejor a las situaciones cambiantes y a la incertidumbre, y así poder alcanzar las metas de una forma más eficaz. Son vitales para mantener la esperanza y la consecución de los objetivos el establecimiento de prioridades y la asignación eficaz de los recursos. El apoyo del líder y la organización para ayudar a los empleados a explorar las vías alternativas que presentan para alcanzar los objetivos. También son indispensables para mantener la esperanza el apoyo a la gestión y el compromiso (Luthans et al., 2007).

#### *7) El alineamiento estratégico.*

En la mayoría de las organizaciones de hoy en día no se tiene en cuenta los recursos humanos como un recurso primario para obtener una ventaja competitiva. Por esta misma razón las organizaciones no tienen en cuenta el nivel de esperanza de los empleados. Las técnicas de selección de personal siguen haciendo hincapié en la experiencia técnica y las estrategias de desarrollo se orientan hacia los puntos débiles en lugar de aprovechar las fortalezas. De esto trata la alineación estratégica, este enfoque es importante para mejorar la esperanza, e implica alinear a las personas con sus fortalezas y talentos, proporcionando a cada individuo un conjunto de distintos caminos posibles para tener éxito en el trabajo (Luthans et al., 2007).

#### *8) Formación.*

Estos entrenamientos deben ser prácticos, interactivos y participativos para que sean eficaces. Un aspecto relevante a tener en cuenta, cuando se entrena la esperanza, es mantener en alto los niveles de la autoconciencia, la autorregulación, la autoevaluación y el autodesarrollo del individuo para estar verdaderamente orientados hacia los objetivos (Luthans et al., 2007).

Originalmente, la esperanza había sido estudiada desde la perspectiva de la psicología positiva, pero no estaba directamente relacionada con la organización. En este sentido, la esperanza se encontró estar positivamente relacionada con rendimiento académico y deportivo, la salud física y mental, la supervivencia y el copiado de creencias y habilidades y otros aspectos de la vida y el bienestar (citados en Luthans et al., 2007).

Desde el año 2002, la literatura se ha centrado más en la perspectiva organizativa de la Esperanza. En este aspecto, se encontraron relaciones positivas entre:

- la esperanza y la rentabilidad organizacional (Adams et al., 2003).
- entre la esperanza de los líderes y la rentabilidad de sus unidades, así como la satisfacción y retención de sus empleados ( Peterson & Luthans, 2003)

- y entre la esperanza de los trabajadores chinos y el desempeño calificado por el supervisor y el salario por méritos (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005),
- Por otra parte, la esperanza está relacionada positivamente con el rendimiento de los empleados, su satisfacción en el trabajo, su felicidad en la labor y su compromiso organizacional (Youssef, 2004).

#### 4.3. EL OPTIMISMO

---

*“El optimismo es simplemente una herramienta; pero es una herramienta poderosa.... Hace posible tanto los logros individuales como la justicia social”. Seligman, 1999.*

---

Sheier y Carver (1985) definen optimismo como un conjunto más o menos estable de expectativas positivas generalizadas acerca de la probabilidad de ocurrencia de eventos favorables, que facilita la disposición de los recursos personales dirigidos a solucionar las situaciones estresantes. Es un afrontamiento opuesto al pesimismo, en el que la espera de eventos negativos es mayor. En otras palabras, el optimismo disposicional (OD) se define como la actitud de esperar que sucedan cosas buenas y el pesimismo como la de esperar que sucedan cosas negativas. Hablan de un “optimismo disposicional” para referirse a esa tendencia general de esperar consecuencias o situaciones (Scheier & Carver, 1985). Además, considera estas expectativas como rasgos, es decir, que permanecen estables.

Seligman (1991) aporta una nueva dimensión, incorporando un estilo atribucional específico a cada una de estas dos variables, es decir, ser optimista o pesimista vendría descrito por la forma en que cada uno de nosotros explica lo que le sucede.

Por lo tanto el optimismo se puede estudiar desde estas dos perspectivas teóricas diferentes, aunque complementarias:

- Estilo explicativo optimista-pesimista de Peterson y Seligman (1984).
- Optimismo disposicional de Sheier y Carver (1987).

Para Seligman (2003) las creencias optimistas deben ser analizadas teniendo como referentes tres dimensiones:

- a) *Internalidad-externalidad*: en función de que la causa de los eventos favorables o desfavorables se encuentre dentro o fuera del propio individuo, es decir, el grado en que la persona se evalúa como responsable de estos;

b) *Estabilidad-inestabilidad*: en relación a que la causa se mantenga o no en el tiempo, es decir, hace referencia a la percepción de permanencia o transitoriedad de la causa de eventos favorables y desfavorables (atribución de responsabilidad del suceso);

c) *Globalidad-especificidad*: teniendo en cuenta que la causa afecte a otras áreas de la vida de la persona, o por el contrario, se limite a actuar en la situación concreta que se está evaluando, es decir, hace alusión al nivel de generalización o universalidad de las causas de los eventos que las hacen globales (abarcan todas las áreas de la vida de la persona) o particulares (implican una sola área o momento, es decir son circunstanciales).

De este modo las personas tendrán un *estilo explicativo optimista* cuando atribuyen acontecimientos positivos a causas personales, permanentes y generalizadas e interpreta los acontecimientos negativos en términos de causas externas, factores temporales y situaciones específicas. Por otro lado, un *estilo explicativo pesimista* sería interpretar los acontecimientos positivos con atributos externos, temporales y específicas para cada situación y explicar los acontecimientos negativos en términos de causas personales, permanentes y generalizadas (Seligman, 1991).

Por consiguiente, los optimistas consideran que los eventos positivos están dentro de su poder y control, y que las causas de estos continuarán en el futuro, interiorizan los aspectos buenos de sus vidas, no sólo del pasado y el presente sino también del futuro. Por ejemplo, los empleados optimistas que reciben comentarios positivos y reconocimiento por parte de su jefe atribuirán ese momento positivo a su ética del trabajo, y se asegurarán de que siempre van a ser capaces de trabajar duro y tener éxito, no sólo en ese trabajo sino en cualquiera que elijan. De la misma forma, cuando experimentan eventos negativos o se enfrentan a situaciones no deseadas lo atribuyen a causas externas, temporales y específicas de esa situación. Por lo tanto, siguen siendo positivos y tienen confianza sobre su futuro. Por ejemplo, si el empleado optimista recibe una retroalimentación negativa sobre su trabajo, es probable que racionalice la situación pensando que su jefe simplemente estaba del mal humor y que el trabajo no estaba tan mal y por lo tanto no lo será en el futuro.

Por otro lado, desde el punto de vista del estilo explicativo pesimista, las personas no se atribuyen las situaciones favorables que ocurren en su vida, la racionalizan considerando que se producen por razones externas, como la buena suerte, que son temporales y por una causa específica y por lo tanto no tiene que volver a ocurrir en el futuro. De igual modo, los pesimistas se culpan de los aspectos negativos de su vida, internalizan las causas de las situaciones negativas. Asumen que las cosas malas seguirán existiendo para ellos en el futuro y no solo en situaciones similares sino en todos los aspectos de su vida.

Muchas investigaciones muestran resultados que relacionan el optimismo con el bienestar global de la persona. El optimismo contribuye, entre otras cosas, a implantar hábitos de salud, reducir los síntomas físicos y mejorar las estrategias de afrontamiento (Scheier & Carver, 1985); a ser más indulgentes con nuestro pasado, apreciar mejor el presente y buscar oportunidades en el futuro (Schneider, 2001); favorecen un procesamiento cognitivo más completo y flexible (Aspinwall, Richter, & Hoffman, 2001). Y todo ello contribuye a que nos sintamos más felices, a que mejoren nuestras relaciones con los demás y a que nos sintamos más capaces de superar las dificultades.

Entre las consecuencias del pesimismo, encontramos carácter depresivo, resignación, bajo rendimiento e incluso una salud física pobre (Seligman, 1991). Numerosos estudios apoyan la idea de que las personas con un estilo explicativo negativo desarrollan más sintomatología depresiva cuando se enfrentan a situaciones estresantes, tienen más enfermedades y se sienten menos capaces de controlar su salud, tienen mayor número de accidentes, su sistema inmunológico presenta peor eficacia, sobreviven menos tiempo después de haber sufrido un ataque cardíaco y tienen un mayor porcentaje de mortalidad (Sanjuán & Magallares, 2007).

Aunque el optimismo se relaciona con resultados positivos y deseables, un estilo explicativo optimista puede tener efectos secundarios indeseables o incluso implicaciones peligrosas. Por ejemplo, las personas optimistas pueden exponerse y exponer a su organización, amigos, compañeros y familia a situaciones de alto riesgo y sus consecuencias negativas, al subestimar el peligro potencial llevados por el autoengaño en el que uno se convence de que las cosas son diferentes de lo que la información disponible sugiere. Schneider (2001) defiende la necesidad de “optimismo realista”.

Por lo tanto, el optimismo puede representar una perspectiva realista en unas circunstancias determinadas y en otras ocasiones, puede representar una forma de autoengaño. Esta confusión en la naturaleza de la realidad, a menudo es difícil distinguir.

Schneider (2001) describe tres formas de optimismo realista, en las que el pensamiento optimista no necesita apartarse de la realidad. Estas han estado ligadas a evaluaciones del pasado, presente y futuro:

*1) Clemencia por el pasado: Principio del beneficio de la duda.*

Cuando se evalúan actuaciones pasadas o eventos que se han experimentado, se puede realizar interpretaciones que se centren en los aspectos positivos de la situación. La clemencia implica permitir que un conjunto más amplio de resultados y acontecimientos se clasifiquen como subjetivamente positivos, dándoles el beneficio de la duda.

---

Este proceso implica la búsqueda de los aspectos positivos de una situación para neutralizar o equilibrar aspectos negativos. No se trata de fingir o decirse a sí mismo, por ejemplo, que una actividad que es aburrida, es excitante sino de modificar el umbral de aceptabilidad. Este umbral determina si se está satisfecho o si se disfruta del evento. El proceso de clemencia implica aceptar la realidad de la situación actual y encontrar un significado satisfactorio en ella, en contraposición a malinterpretar o negar los hechos de la situación.

Sin embargo, el optimismo realista no incluye ni implica expectativas de que las cosas mejorarán por sí solas. En cambio, motiva los esfuerzos para mejorar las actuaciones futuras sobre la base de lo que se ha aprendido de las actuaciones pasadas.

El optimismo realista requiere analizar la diferencia entre la percepción de un fenómeno y su evaluación subjetiva, que es en gran parte una cuestión de elección personal.

### *2) Apreciación del presente: Principio de aprecio del momento.*

El aprecio implica estar alerta a los aspectos positivos de la situación actual y sentirse agradecido por lo que se tiene y por las circunstancias.

La apreciación a menudo puede servir para llevar a la conciencia y reconocer en la rutina a personas, lugares, cosas y eventos que normalmente se dan por sentado, como contribuyentes importantes y positivos de nuestra experiencia. Apreciar lo que gusta del hogar, la familia y el trabajo e incluso sobre uno mismo puede promover el afecto positivo, relaciones más satisfactorias y mejorar el afrontamiento del estrés.

El aprecio puede ser especialmente importante en situaciones de compromiso a largo plazo o en situaciones difíciles de invertir. En este caso, el optimismo realista corresponde a un intento de ver lo mejor de una situación.

El aprecio ayuda a mejorar la satisfacción y permanecer dentro de los límites de la realidad en la medida en que se sigue siendo consciente de los hechos objetivos de la situación, se elige centrarse en las implicaciones positivas de esos hechos, puede entenderse como una flexibilidad en el enfoque.

### *3) Buscando oportunidad para el futuro: Principio de ventanas de oportunidad.*

El optimismo realista puede ser particularmente importante cuando estamos considerando metas y planes futuros. En este caso, el optimismo realista crea una perspectiva sobre el desarrollo de las metas o la resolución de problemas representando la situación como un desafío o una oportunidad en vez de una tarea o

un problema. La palabra problema (sinónimo de obstáculo y dificultad) implica un estado negativo y que las acciones deben tener éxito para llegar a un estado deseable. Un reto, sin embargo, implica un estado aceptable, un enfoque positivo. Este enfoque conduce a una mayor persistencia, flexibilidad en las estrategias para alcanzar una meta, mayor creatividad en soluciones, mejores resultados y un mayor bienestar. Al presentar la meta como un desafío las personas tienen mayores deseos de hacer evaluaciones realistas en lugar de ilusorias.

Una mentalidad de búsqueda de oportunidades también ayuda a hacer el proceso de resolución de problemas en sí mismo agradable. Incluso la búsqueda de oportunidades puede ser satisfactoria. Existen estudios que sugieren que la felicidad depende en gran parte de la medida en que uno puede estar absorto y disfrutar del proceso de trabajar hacia la consecución de objetivos. Csikszentmihalyi (1997) argumentó: “La gente es feliz no por lo que hace, sino por cómo lo hace”.

La búsqueda de objetivos puede apoyar tanto la felicidad como el logro sin comprometer el realismo. Este enfoque fomenta una perspectiva de aprendizaje consciente, desarrolla habilidades para dominar un área e invita a aprender y adaptarse a medida que cambian las situaciones. Por ejemplo, en el contexto académico los estudiantes orientados al aprendizaje son mejores y más persistentes y ajustan mejor sus estrategias para mejorar el desempeño. También son más propensos a ver el fracaso en términos de lo que puede enseñarles para ganar destrezas en el futuro. Los estudiantes orientados al aprendizaje tienen más probabilidades de sentir orgullo y satisfacción (en lugar de alivio) con el éxito y no experimentan tanta ansiedad ante el fracaso. Por otro lado los estudiantes que no están orientados al aprendizaje sienten este proceso más desagradable porque sus esfuerzos son impulsados por el miedo y las dudas sobre su capacidad.

Según Schneider (2001) el optimismo realista “implica mejorar y centrarse en los aspectos favorables de nuestras experiencias, incluyen ser indulgentes en nuestra evaluación de eventos pasados, apreciar activamente los aspectos positivos de nuestra situación actual, y acentuar rutinariamente las oportunidades posibles para el futuro. En definitiva, el optimismo realista implica esperar, aspirar y buscar experiencias positivas mientras reconoce lo que no sabemos y aceptar lo que no podemos saber”.

Para Marujo, Neto y Perlorio (2003): "ser optimista quiere decir apreciar, valorar, estimular, honrar; reconocer lo mejor de una persona, situación o experiencia y, en general, del mundo que nos rodea, aumentar el valor; prestar atención y afirmar las fuerzas, éxitos y potenciales presentes y pasados de esas personas, situaciones o experiencias; identificar y prestar

atención a las cosas que dan la vida - salud, vitalidad, excelencia- a los sistemas vivos; tener esperanza, tomar la determinación de hacer planes con la intención de alcanzar objetivos; ejercer el control intencionado y confiado sobre la vida".

En la bibliografía revisada se encuentran estudios que relacionan el optimismo con variables tales como: salud psicológica, bienestar, afrontamiento y recuperación; desempeño en varias áreas de la vida; especialmente en el trabajo; desempeño de los vendedores de seguros; alto desempeño en ventas y liderazgo; resultados de equipos de reciente formación en términos de cohesión, cooperación, coordinación, conflicto y satisfacción grupal (citados en Delgado, 2013).

También, se encontró que los gerentes pueden mejorar el desempeño individual y organizacional incrementando los niveles de optimismo de los empleados, a través del desarrollo de una subcultura organizacional optimista y la implementación de procesos organizacionales que propicien el logro de objetivos (Green, Medlin, & Witthen, 2004).

Por todo lo mencionado en este capítulo se evidencia las implicaciones que tienen para una organización empleados y líderes optimistas. En un entorno en continuo movimiento como en el que nos encontramos hoy día, las organizaciones necesitan contar con personas capaces de aceptar, disfrutar y capitalizar sus roles, que cambian continuamente. Los empleados optimistas reaccionan de forma distinta que los pesimistas a los cambios del entorno. Los optimistas son más propensos a aceptarlos, ver las oportunidades y aprovecharlas, también acogen los desafíos con menor temor, resistencia y dudas. Por otro lado los líderes positivos son más auténticos y eficaces, según evidencian los estudios, también son más eficaces interpersonalmente y en términos de la calidad de sus decisiones, incluyendo la capacidad de recopilar y utilizar más información y para identificar y actuar ante los imprevistos. Así, la negatividad está relacionada con diversos mecanismos inhibidores del rendimiento (Luthans et al., 2007).

Como variable integrante del constructo CapPsi, el optimismo se caracteriza por ser realista, flexible, responsable y adaptativo. Tiene en cuenta y aprende, tanto de los eventos positivos y negativos como de sus causas y consecuencias, antes de sacar provecho de los éxitos o sufrir los fracasos. De esta forma, se entiende la definición de optimismo asumida dentro del CapPsi, como un estado de desarrollo de la persona caracterizado por hacer atribuciones positivas acerca de lo que está sucediendo ahora y en el futuro (Luthans et al., 2007).

#### 4.4. LA RESILIENCIA

---

*“La mayor gloria no es caer, sino levantarse siempre”.*  
*Nelson Mandela.*

---

Alrededor de 1970, un grupo de científicos pioneros (como Norman Garmezy, Lois Murphy, Michel Rutter y Emmy Werner) centraron su atención en el fenómeno observable de los niños en riesgo de problemas y psicopatología que sin embargo triunfan en la vida (Masten, 1999). Estos investigadores argumentaron que la comprensión de tales fenómenos, estaba en el estudio de la "resiliencia", que tenía el potencial de informar a los programas, políticas e intervenciones dirigidas a promover la competencia y prevenir o mejorar los problemas en las vidas de los niños amenazados por el riesgo o la adversidad. Estos pioneros inspiraron tres décadas de investigación sobre el desarrollo de la resiliencia que ha proporcionado modelos, métodos y datos con implicaciones para la teoría, la investigación y la intervención.

Aunque el estudio de la resiliencia ha sido enfocado principalmente a los terrenos de la salud, lo social y la educación en niños, adolescentes y adultos, cada vez son más los estudios que se realizan en el contexto organizacional.

Para la resiliencia de CapPsi, en lugar de eventos negativos en el curso de la vida, se presta atención a factores adversos inevitables en el lugar de trabajo, por ejemplo, no sólo los obvios de ser despedidos, reducidos o no promocionados sino también no alcanzar las metas o incluso más sutiles como ser ignorado por los compañeros de equipo o sentirse discriminado. También se presta atención a los eventos positivos como un aumento significativo en la responsabilidad y el estado resultante de una promoción. Se puede interpretar que si se empuja a un empleado al extremo positivo o negativo dentro de un nivel de umbral de capacidad, estará en posición de aprovechar la resiliencia.

Según Luthans (2002) la resiliencia del CapPsi se define como “la capacidad desarrollable de recuperarse de la adversidad, el conflicto, y el fracaso o incluso de acontecimientos positivos que resultan abrumadores para los individuos, tales como situaciones que implican progresos y responsabilidad creciente”. Es decir, la resiliencia es la capacidad de sobreponerse a la adversidad, de recuperarse, y salir fortalecido con éxito, pese a estar expuesto a un estrés psicosocial grave o a un acontecimiento excesivamente positivo.

Existen factores de la psicología positiva que han sido identificados e investigados, y que contribuyen o dificultan el desarrollo de la resiliencia. Estos factores pueden clasificarse en: 1) Activos (total de recursos y capacidades disponibles para un individuo); 2) Factores de riesgo; y 3) Valores. También se reconocen procesos de adaptación que vinculan estos tres factores de forma aditiva, interactiva y sinérgica, dando como resultado la resiliencia (Luthans et al., 2007)

### 1) Activos

Masten (2002) definen activo como “una característica medible en un grupo de individuos o una situación que predice un resultado positivo en el futuro”. Identifican las capacidades cognitivas, el temperamento, la autopercepción positiva, la fe, una visión positiva de la vida, la estabilidad emocional, la autorregulación, el sentido del humor y el atractivo como activos potenciales que pueden contribuir a una mayor resiliencia. Otros investigadores ofrecen una lista parecida de activos, pero incluyen la perspicacia, la independencia, las relaciones, la iniciativa, la creatividad, el humor y la moralidad.

Desde la psicología positiva se ha dado especial énfasis a los activos basados en las relaciones, sobretodo en el contexto de enfrentamiento de eventos adversos o negativos. Por ejemplo, los adultos que brindan cuidados, la crianza efectiva, los compañeros sociales y respetuosos, la eficacia colectiva en la comunidad. Otros investigadores apoyan el papel de los activos personales y relacionales en la mejora de la resiliencia mostrando que las personas que pueden descubrir y perfeccionar sus talentos y luego encontrar mentores eficaces tienen mayores posibilidades de rebotar y convertirse en exitosos (Luthans et al., 2007).

Según Luthans et al. (2007) la confianza, la esperanza y el optimismo también pueden considerarse como activos en el proceso de resiliencia.

### 2) Factores de riesgo

Según Masten (2002) son definidos como aquellos que causan una “elevada probabilidad de un resultado indeseable”, también llamados *factores de vulnerabilidad*. Pueden incluir experiencias destructivas y disfuncionales, como el abuso de alcohol y drogas, y la exposición a un trauma, como la violencia, también otros menos evidentes, graduales, pero ocasionalmente perjudiciales como el estrés y el burnout, mala salud, subeducación y desempleo.

Estos factores de riesgo pueden exponer a las personas a acontecimientos indeseables, frecuentes e intensos, aumentando la probabilidad de fracasos. Pero tampoco debe darse por hecho que su presencia de lugar al fracaso o a la falta de resiliencia. Los factores de riesgo son inevitables, por lo tanto rehuir y protegerse a uno mismo y a los demás es poco realista. Además, estos desafíos presentan una oportunidad necesaria y valiosa de crecimiento y autorrealización, es decir pueden ayudar a superar la complacencia, explorar nuevos dominios y explotar los talentos y fortalezas existentes. Es decir, los riesgos pueden estimular el crecimiento, el

desarrollo y ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial (Luthans et al., 2007).

Otros autores consideran la resiliencia como resultado de un proceso. Comparando la exposición de un individuo a los factores de riesgo y su tratamiento con la inmunización, un proceso en el que se expone a una persona a una pequeña dosis de una enfermedad con el objetivo de desarrollar una fortaleza a largo plazo, una resistencia y sostenibilidad.

Cuando consideramos los activos y los factores de riesgo en el proceso de resiliencia CapPsi, se deduce que la relación no es necesariamente lineal. Es decir, que la resiliencia no debe evaluarse como el total de recursos y capacidades disponibles menos la frecuencia e intensidad de la exposición a los factores de riesgo, sino que deben considerarse como acumulativos e interactivos por naturaleza (Luthans et al, 2007).

### 3) *Valores.*

El tercer componente de la resiliencia es el *sistema de valores* que guía, da forma, consistencia y significado al proceso cognitivo, las emociones y las acciones de uno.

Las personas están más motivadas para desarrollar y aprender y sostienen el esfuerzo para alcanzar las metas y expectativas cuando tienen fuertes convicciones que los guían. Esta motivación, como la resiliencia, es algo que se puede desarrollar en los individuos y/o disminuir. Las personas con una creencia fuertemente sostenida aumentarán no solo el nivel de resiliencia de ellos mismos sino también la de aquellos a quienes influyen.

Las investigaciones apoyan el papel de los valores y creencias en el mantenimiento de la resiliencia ante los graves desafíos psicológicos y físicos. Por ejemplo, se ha encontrado una relación positiva entre la religiosidad y la salud mental, la felicidad y el enfrentamiento a experiencias traumáticas. Además, los que actúan llevados por su moral experimentan mayor libertad, energía y resiliencia. Se considera la moral como una mejora de la resiliencia porque alinean las acciones de uno con un sistemas de valores que guía el juicio (distinguir entre lo bueno y lo malo), principios (que proporcionan la base para las decisiones y el comportamiento) y eventualmente el servicio (contribuye al bienestar de otros) (Wolin, Muller, Taylor, & Wolin, 1999).

La resiliencia es una capacidad o fuerza psicológica dinámica, maleable y desarrollable. No es una capacidad “mágica” o “mística” o un rasgo fijo. La psicológica positiva considera la resiliencia abierta al desarrollo y al cambio (Luthans et al., 2007).

Masten (2001) identificaron tres tipos de estrategias a través de las cuales se puede desarrollar la resiliencia:

### 1) *Estrategias centradas en los activos*

Cuyo objetivo es aumentar la cantidad y la calidad de recursos a los que la persona puede acceder para obtener las competencias de afrontamiento adecuadas en tales situaciones y así aumentar la probabilidad de resultados positivos.

Estos pueden incluir capital humano (educación, experiencia, conocimiento, habilidades, capacidades), capital social (relaciones, redes) e incluso otros componentes psicológicos positivos (autoeficacia, esperanza y optimismo).

El capital humano puede ser aprendido y mejorado a través de programas tradicionales de capacitación y desarrollo, técnicas ampliamente reconocidas como socialización, la tutoría, e incluso la rotación del trabajo.

El capital social puede desarrollarse a través de la comunicación abierta, la autenticidad y la transparencia, la retroalimentación y el reconocimiento, el trabajo en equipo y las iniciativas de equilibrio entre el trabajo y la vida laboral.

### 2) *Estrategias centradas en el riesgo*

Desde el punto de Masten (2001) estas estrategias están encaminadas a reducir o eliminar la exposición innecesaria a experiencias de riesgo (*evitación*), estos ofrecen factores de riesgo que pueden incrementar la probabilidad de resultados negativos para que sean prevenidos.

Sin embargo, desde el enfoque del CapPsi, en línea con la perspectiva positiva de la *gestión del riesgo (abordaje)* se perciben como desafíos y oportunidades de desarrollo en lugar de factores que aumentan la probabilidad de fracaso y por lo tanto hay que evitarlos.

Luthans (2002) considera la resiliencia “una capacidad psicológica positiva para rebotar, para “recuperarse” de la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, el fracaso o incluso el cambio positivo, el progreso y el aumento de la responsabilidad”. Basándonos en esta definición, una promoción puede verse como un evento positivo, una oportunidad para el crecimiento y una mayor responsabilidad, pero también puede ser algo abrumador y que se perciba como una situación de riesgo.

Desde el enfoque de Masten (2001), es decir, prevenir los riesgos evitándolos, los empleados no aceptarían tal promoción, pero la estrategia de *gestión del riesgo (abordaje)* incluye aceptarlo y verlo como una oportunidad de desarrollo para

mejorar la autoeficacia en el nuevo dominio. Es a través de esta gestión del riesgo que se construye un inventario de activos que ayuda al individuo a percibir los nuevos factores de riesgo que son relevantes para ese desafío. Se trata de convertir una amenaza en una oportunidad.

De hecho hoy en día, en el entorno empresarial se valora de forma positiva la toma de decisiones que conllevan riesgos empresariales, es alentada, elogiada y necesaria para el éxito.

### *3) Estrategias centradas en el proceso*

Estas estrategias se presentan como sistemas y procesos adaptativos. Se movilizan para identificar, seleccionar, desarrollar, emplear y mantener la mezcla adecuada de activos en la gestión riesgos. Esto permite superar y crecer a través de las adversidades. En otras palabras, no se trata sólo de tener todos los activos sino que el individuo debe tener también los medios adecuados para evaluarlos con precisión (autoconsciencia) y emplearlos con diligencia para superar los riesgos (autorregulación).

Desde la conceptualización del CapPsi, las técnicas de abordaje o gestión del riesgo estarían relacionadas de forma positiva con la resiliencia, y las estrategias de evitar el enfrentamiento tendrían una relación negativa en el impacto de la resiliencia.

Según Couto (2002) las personas resilientes se caracterizan por:

- una aceptación incondicional de la realidad.
- una creencia profunda, a menudo respaldada por valores fuertemente arraigados, de que la vida es significativa.
- la misteriosa habilidad para improvisar y adaptarse a cambios significativos

Tanto la investigación clínica como la psicológica positiva apoyan el papel de la resiliencia en la mejora de varios aspectos del funcionamiento humano, especialmente aquellos relacionados con el afrontamiento y la adaptación postraumática. En la investigación de la resiliencia como parte de PsyCap también se ha encontrado una relación positiva entre la resiliencia y los resultados de rendimiento en el lugar de trabajo (Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2005)

Como detalla Delgado (2013) la resiliencia se ha relacionado mediante distintas investigaciones con el desempeño, el liderazgo y salud en los procesos de downsizing; el estrés laboral, la satisfacción en el trabajo y las intenciones de rotación de los empleados; gerentes y líderes; las organizaciones; la motivación en el trabajo; liderazgo auténtico y estilos atribucionales objetivos.

## 5. MEDICIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL PSICOLÓGICO

---

*Psicometría: “es la rama de la psicología que desarrolla y estudia las propiedades de las pruebas psicológicas o test para medir las variables psicológicas con la mayor precisión posible”.*

---

En línea con las teorías del CapPsi, Luthans y col. (2007) elaboraron un instrumento de medida de este constructo. Para ello seleccionaron ítems de medidas ya publicadas de eficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, adaptando su redacción para poderlos aplicar al ámbito laboral.

Por otro lado la investigación se amplió al diseño de microintervenciones de CapPsi (PCI por sus siglas en inglés). Si diseñaron intervenciones cortas y altamente focalizadas en el lugar de trabajo para aumentar el nivel de este constructo.

### 5.1. CUESTIONARIO CAPPSI

Para desarrollar el Cuestionario PsyCap (PCQ, por sus siglas en inglés) se tomaron medidas reconocidas y publicadas de eficacia, esperanza, optimismo y resiliencia. Cada una de estas escalas son de distinto número de ítems y puntos en la escala de Likert así como distintos niveles de estado-rasgo e incluso de distinta relevancia para el ámbito laboral.

El PCQ ha adaptado 6 ítems de cada una de las escalas ya publicadas, cada uno de ellos seleccionados por un panel de expertos de cada una de las cuatro medidas estándar ya investigadas, validadas:

- ◆ Esperanza (Snyder et al., 1996).
- ◆ Eficacia (Parker, 1998).
- ◆ Resiliencia (Wagnild & Young, 1993).
- ◆ Optimismo (Scheier & Carver, 1985).

Como resultado se obtuvo una PCQ de 24 ítems (ver anexo II). Esta escala ha sido validada por Luthans y col. (2007) y muestra fuertes propiedades psicométricas en un elevado número de estudios. También ha sido validada para su empleo en varios países, por ejemplo, España y Argentina.

[Anexo II: Cuestionario CapPsi.](#)

En los últimos años dentro del marco laboral se han analizado empíricamente la relación de la eficacia individual, la esperanza, el optimismo, y los puntos fuertes positivos de la

---

resiliencia y la construcción del núcleo general de PsyCap con deseable resultados relacionados con el trabajo tanto como el desempeño, la satisfacción y el compromiso.

## 5.2. MICROINTERVENCIONES

Estas microintervenciones cortas y enfocadas usan un diseño experimental de grupo de control pretest-postest de PCQ. Básicamente consisten en talleres de entre 1 y 3 horas de duración (dependiendo del tamaño del grupo y del número de ejercicios y videos se utilicen), generalmente siguiendo el modelo de PCI, que se resume más adelante.

Gracias a estas intervenciones el CapPsi se vio aumentado un 2% en los grupos experimentales y no así en los grupos de control que fueron sometidos a una dinámica de grupo común. En todos se realizan pretest y postest.

Como ya se ha señalado anteriormente:

La *esperanza* se desarrolla a través de los siguientes enfoques: el establecimiento de objetivos, objetivos alcanzables, paso a paso, participación. los sistemas de recompensa, recursos, el alineamiento estratégico y la formación.

El *optimismo* es desarrollado a través de la indulgencia por el pasado, el aprecio por el presente, y la oportunidad que buscan para el futuro, es decir:

- 1) Clemencia por el pasado: Principio del beneficio de la duda.
- 2) Apreciación del presente: Principio de aprecio del momento.
- 3) Buscando oportunidad para el futuro: Principio de ventanas de oportunidad.

La *autoeficacia* se desarrolla a través de:

- 1) Experiencias de dominio/éxito.
- 2) Experiencias vicarias (aprendizaje por observación, modelaje o imitación)
- 3) Persuasión social/retroalimentación positiva
- 4) Influencia fisiológica y/o psicológica de bienestar.

La *resiliencia* se desarrollada a través de las estrategias centradas en activos, las estrategias centradas en el riesgo, y las estrategias enfocadas en procesos.

Una vez desarrollada la PCQ como medida valida y fiable del CapPsi y la demostración de su relación con el desempeño y la satisfacción laboral, Luthans y col. (2007) desarrollaron las siguientes microintervenciones:

### 1) PCI para desarrollar la Esperanza

Se usa una estrategia de tres vías integrada en un marco orientado a objetivos, que incluye el diseño de objetivos, la generación de vías y la superación de obstáculos.

Las sesiones comienzan con los participantes identificando metas que les son valiosas y que usarán durante la sesión. Una vez que tienen estos objetivos identificados, el instructor explica el diseño ideal para tales objetivos, incluyendo:

- 1) Puntos finales concretos para medir el éxito
- 2) un marco de enfoque que permite a los participantes avanzar positivamente hacia el logro del objetivo en lugar de alejarse de los objetivos deseados; y
- 3) La importancia de identificar sub-objetivos con el fin de cosechar los beneficios de incluso pequeñas "victorias" (lo que Snyder llama "paso a paso" en su entrenamiento de esperanza).

Después de que los objetivos personales se determinan, se desarrollan las vías. En primer lugar, utilizando la meta elegida se pide a los participantes que generen múltiples vías para alcanzar este objetivo. Se les anima a que hagan una lluvia de ideas sobre las vías alternativas posibles, independientemente de su viabilidad. A continuación, se forman pequeños grupos para que los participantes escuchen y proporcionen a los demás vías alternativas. El paso final es crear un inventario de caminos. Este proceso implica considerar los recursos requeridos para seguir cada una de las vías. Después de una cuidadosa deliberación, los caminos poco realistas son descartados y se identifica un número menor de caminos realistas.

Snyder (2000) señala que habrá obstáculos para cualquier meta. Estos obstáculos pueden bloquear los objetivos y conducir a reacciones negativas y desconectar del proceso de perseguir la meta. Por lo tanto, la etapa final es la construcción de procesos de fijación de objetivos y habilidades de anticipación de tal forma que se puedan anticipar, planificar y superar los obstáculos.

A los participantes se les instruye y se les da unos minutos para considerar los obstáculos potenciales. Después del tiempo para la auto-reflexión, se forman pequeños grupos de nuevo para escuchar perspectivas alternativas sobre obstáculos potenciales y estrategias para superarlos. El instructor se enfoca en utilizar este proceso para identificar los obstáculos de antemano y elegir un camino alternativo para evitar el bloqueo del camino hacia la meta.

Al terminar la intervención, los participantes han definido personalmente una meta valiosa de la que se han apropiado, se han preparado para los obstáculos y están listos para implementar distintos caminos como planes de contingencia. El instructor durante el proceso trata de reconocer y fomenta las conversaciones positivas en lugar de las negativas.

### *2) PCI para desarrollar el optimismo.*

El desarrollo de la eficacia mediante la generación de vías y la planificación de los obstáculos proporcionan la base para la producción de expectativas generalmente positivas. Cuando los participantes confían en que pueden identificar y superar los obstáculos, las expectativas para superar las metas aumentan. Por otro lado, las expectativas negativas se desafían a medida que los individuos comienzan a ver los caminos al éxito y las opciones que tienen para superar los obstáculos. La retroalimentación que se realiza también aumenta las expectativas positivas al ver que otros participantes también esperan alcanzar las metas. A medida que las expectativas de éxito de los participantes aumentan también se incrementa el optimismo individual y colectivo.

### *3) PCI para desarrollar la autoeficacia/confianza*

Los participantes practican la técnica “paso a paso”, generando sub-metas para alcanzar el objetivo. Luego explican cada una de ellas al grupo y reciben preguntas de cómo deben llevarse a cabo. El aprendizaje vicario tiene lugar cuando los participantes ven a sus compañeros alcanzar sus metas y oyen sus historias de éxito sobre como las han conseguido. También se activan las expectativas positivas gracias a la consecución de los objetivos, así como la persuasión social que realiza el instructor y los miembros del grupo.

### *4) PCI para desarrollar la resiliencia*

La resiliencia se incrementó mediante la construcción de la conciencia de los activos personales en forma de talentos, habilidades y redes sociales. Los participantes crean sus propias listas de recursos, y junto con el instructor y sus compañeros identifican algunos adicionales que no incluyeron en su lista.

Luego, se les anima a aprovechar estos recursos. Tal y como en la planificación de los obstáculos, se le incita a identificar los obstáculos que podrían impedir su progreso. Mientras que en el desarrollo de la esperanza la atención se centra en hacer planes de contingencia para superarlos y buscar otras vías, esta intervención se enfoca en practicar la anticipación y abordar los contratiempos. Se les instruye para que escriban sus reacciones inmediatas al contratiempo identificado. El instructor entonces elabora una visión de la realidad y un proceso resiliente ideal para enfrentarlo. Luego los participantes individualmente realizan una evaluación del impacto de este obstáculo, lo que está en su control y lo que no y las opciones para

tomar medidas. Así toman conciencia de sus pensamientos y sentimientos cuando se enfrentan a la adversidad.

## 6. EL CAPITAL PSICOLÓGICO COMO VENTAJA COMPETITIVA

Durante los últimos años setenta y en la década de los ochenta, la Dirección Estratégica se centró en el análisis sectorial y el posicionamiento competitivo. El análisis del entorno como herramienta de búsqueda de sectores atractivos y el establecimiento de la ventaja competitiva como objetivo principal de la estrategia.

En los años noventa, la búsqueda de fuentes de rentabilidad superior se trasladó del exterior al interior de la empresa. Las investigaciones de Rumelt (1991), Hansen & Wernerfelt (1989) indicaban que el factor sectorial no era determinante de las diferencias en rentabilidad entre empresas, sino que sólo explicaba una pequeña parte de estas. Esto indicaba que existían otros factores determinantes de comportamiento de las empresas que marcan esta diferencia.

A partir de estas y otras investigaciones, la Teoría de Recursos y Capacidades fue tomando protagonismo, al ser considerada como la fuente de ventaja competitiva y por lo tanto la base para la formulación de las estrategias. Esta teoría impulsó a las empresas a analizar en qué se diferencian de sus competidores y establecer estrategias para explotar estas diferencias, más que a seguir estrategias similares, en busca de mercados atractivos y posiciones estratégicas favorables.

Se considera que Porter (1985) fue el primero en acuñar y definir el término de ventaja competitiva en su libro “Ventaja Competitiva”. Desde entonces la comprensión de las fuentes de ventaja competitiva sostenida de las empresas se ha convertido en un área importante de investigación en el campo de la gestión estratégica.

Grant (1991) justifica esta teoría como base para el análisis y establecimiento de *ventajas competitivas sostenibles*, argumentando que en el mundo actual donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de estos está en continuo cambio, y las tecnologías para servir a los clientes están en continua evolución. Por consiguiente, el enfoque del análisis externo no proporciona una base sólida para la formulación de estrategias a largo plazo. El motivo es que los recursos y capacidades se presentan, frente al continuo cambio del entorno, como una base mucho más estable para definir la identidad de la organización. Por lo tanto, una formulación estratégica basada en lo que la empresa es capaz de hacer será una base mucho menos volátil a largo plazo que si se basa en las necesidades que el negocio busca satisfacer.

Según Barney (1991) para que un recurso de una organización se convierta en una ventaja competitiva es necesario que sea *valioso, escaso, inimitable (histórica única, ambigüedad causal, complejidad social y protección legal) y no sustituible*. Las dos primeras lo convierten en ventaja competitiva y las dos siguientes en sostenible. Para Luthans y Youssef (2004) los criterios para que las fuentes sean reconocidas como ventaja competitiva son ser *raro y único, acumulativo, interconectado y renovable*. El criterio *acumulativo* reconoce la inercia que interviene en el proceso de construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva. Además, las fuentes de ventaja competitiva están *interconectadas*, cada componente es parte de un todo sinérgico. Finalmente, los ingredientes de la ventaja competitiva son *renovables*, una organización debe ser capaz de reponer estos ingredientes más rápido de lo que se erosionó con el fin de mantener su ventaja competitiva.

**Tabla 6.1.: El estado de varias fuentes de Ventaja competitiva**

FUENTE	LARGO PLAZO	UNICO	ACUMULATIVO	INTERCONECTADO	RENOVABLE
<b>CAPITAL TRADICIONAL</b>					
Financiero	NO	NO	SI	NO	NO
Físico	SI	NO	SI	QUIZAS	QUIZAS
Tecnológico	NO	NO	NO	QUIZAS	NO
<b>CAPITAL HUMANO</b>					
Conocimiento Explícito	QUIZÁS	NO	SI	NO	QUIZAS
Conocimiento Tácito	SI	SI	SI	SI	SI
<b>CAPITAL SOCIAL</b>					
Red de contactos	QUIZÁS	SI	SI	SI	QUIZAS
Normas y valores	SI	SI	SI	SI	SI
Confianza	SI	SI	SI	SI	SI
<b>CAPITAL CAPPSI</b>					
Autoeficacia	SI	SI	SI	SI	SI
Esperanza	SI	SI	SI	SI	SI
Optimismo	SI	SI	SI	SI	SI
Resiliencia	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Luthans y Youssef (2004).

Para estos investigadores las fuentes de ventaja competitiva se derivan de recursos que son difíciles de imitar por los competidores porque están más allá de sus medios financieros o estratégicos o porque son específicos o estrechamente ligados con la historia, la cultura, la estructura y los procesos de la organización. Con estos argumentos se excluyen las fuentes tradicionales de ventaja competitiva como los recursos financieros, físicos o tecnológicos. Incluso las tecnologías de la información que hasta hace poco eran una fuente fiable de ventaja, hoy en día está disponible a un coste cada vez más accesible. El benchmarking o la ingeniería inversa han hecho posible que en pocas semanas el mercado esté inundado de productos idénticos o incluso mejores que los introducidos y a un precio más bajo.

Vista las condiciones que deben darse para que un recurso sea ventaja competitiva sostenible no es de extrañar que cada vez se preste más atención a los recursos intangibles y a las capacidades, y más concretamente a los recursos humanos. Siguiendo esta línea de pensamiento, los estudios recientes sobre los factores que más contribuyen al éxito de la empresa son la reputación de la empresa y el producto, el know-how de los empleados, la cultura y las relaciones humanas entre los distintos grupos de interés.

Como se muestra en la Tabla 6.1., el CapPsi cumple con los criterios establecidos. Es importante destacar que es único, en gran parte sin explotar, y que puede ser desarrollado y administrado hacia el éxito a largo plazo y a la competitividad. Al igual que las formas tradicionales de capital, puede ser evaluado en cuanto al retorno de la inversión y el impacto en la ventaja competitiva.

El reconocimiento de esta nueva forma de capital no niega las necesidades tradicionales de capital humano y social, sino que requiere de un compromiso a largo plazo con una visión y una orientación estratégica diferente. El capital psicológico añade valor al capital social y humano. Cada organización necesita adaptar sus enfoques de desarrollo y gestión del CapPsi a su propia situación y realidades, haciéndola única y específica de la organización.

Las investigaciones reflejan que los recursos humanos son fundamentales para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en la economía mundial actual y CapPsi los hace más únicos, valiosos, escasos, inimitable e insustituibles.

## **7. CONCLUSIÓN**

En la actualidad, donde las cosas van cada vez más deprisa, a una velocidad de vértigo, donde las nuevas tecnologías no hacen más que acelerar todo el mecanismo que mueve el mundo (la globalización, la deslocalización, los recortes de plantillas) las personas tienen que dotarse de herramientas que aumenten su capacidad de adaptación al entorno, y no solo mayor capacidad de adaptación sino también es importante la velocidad a la que lo hacen.

Los empleados con alto nivel de CapPsi se distinguen por estar altamente automotivados, por perseverar en sus esfuerzos para alcanzar los objetivos, por fijarse altas metas y crecerse ante el desafío, son realistas, se sienten agradecidos de lo que tienen y por las circunstancias, son flexibles en sus estrategias, se adaptan mejor a los cambios, asumen riesgos, están más comprometidos con la organización y con sus objetivos, planean sin dificultad planes de contingencia y tienen una creencia profunda de que la vida es significativa, sufren menos estrés y absentismo laboral y presentar un bienestar psicológico.

Todo ello representa una oportunidad para crear una fuerza de trabajo positiva, sana y productiva que también es independiente, cambiante y abierta a nuevas ideas. Estas fuerzas laborales permiten la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Es cierto que una selección adecuada de personal y colocarlos en los puestos correctos son necesarios para una gestión eficaz de los recursos humanos, sin embargo, este nuevo paradigma indica que el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades técnicas ya no son suficiente.

Podemos concluir que el CapPsi:

- ◆ Es un constructo de segundo orden formado por la autoeficacia (confianza), la esperanza, el optimismo y la resiliencia y los agrupa de forma sinérgica.
- ◆ Que es un estado, y por lo tanto abierto al cambio y al desarrollo.
- ◆ Tiene una relación positiva con el desempeño y la satisfacción laboral.
- ◆ Juega un papel crucial en el desarrollo de los individuos, los equipos y las organizaciones
- ◆ Cumple los criterios del COP.
- ◆ Añade valor al capital humano y social.
- ◆ Puede medirse, mediante el PCQ.
- ◆ Puede desarrollarse, a través de PCI.
- ◆ Puede valorarse el retorno de su inversión.

Estas características convierten al CapPsi en una herramienta a tener en cuenta en la gestión y administración de los recursos humanos y en su dirección estratégica.

Las investigaciones sobre el CapPsi dejan abiertas muchas puertas a la investigación, aunque se han probado sus teorías de forma empírica, es cierto que todavía quedan muchas preguntas por contestar.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Adams, V., Snyder, C., Rand, K., King, E., Sigmon, D., & Pulvers, K. (2003). Hope in the workplace. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* by Giacalone, R & Jurkiewicz, C. New York, NY: Sharpe.
- Aspinwall, L., Richter, L., & Hoffman, R. (2001). Understanding how optimism works: An examination of optimists' adaptive moderation of belief and behavior. In *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 217-238). APA Books.
- Avey, J., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. JOUR.
- Avey, J., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28. <http://doi.org/10.1037/a0016998>

- Avey, J., Luthans, F., & Youssef, C. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. <http://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Azanza, G., Domínguez, Á., Moriano, J. A., & Molero, F. J. (2014). Capital psicológico positivo . Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de Psicología*, 30(1), 294-301.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. BOOK, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of self-control*. GEN, New York: New York: Freeman.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. In *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 154-196). JOUR.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. JOUR.
- Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In *Handbook of principles of organization behavior* (Vol. 2, pp. 179-200). JOUR, Blackwell Oxford.
- Bandura, A., & Locke, E. a. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *The Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Carver, C., Scheier, M., & Segerstrom, S. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Reviews*, 30, 879-889. <http://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process<sup>□</sup>: Integrating Theory And Practice. *Academy of Management Review*, 31(3), 471-482.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Delgado, A. (2013). La evaluación del capital psicológico en las organizaciones. Bogotá. <http://doi.org/10.13140/RG.2.1.3512.0402>
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Green, K., Medlin, B., & Witthen, D. (2004). Developing optimism to improve performance<sup>□</sup>: an approach for the manufacturing sector. *Management and Data Systems*, 104, 106-115.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. JOUR, Reading,MA: Addison-Wesley.
- Hansen, G., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
-

- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Latham, G. P. (2000). Motivate employee performance through goal setting. In *Handbook of principles of organizational behavior* (Vol. 107, p. 119). JOUR, Oxford, UK: Blackwell Oxford.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. BOOK, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706. <http://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Peterson, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 41-67. JOUR.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*(2), 249-271. <http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(February), 45-50. [http://doi.org/10.1016/S0007-6813\(96\)90034-8](http://doi.org/10.1016/S0007-6813(96)90034-8)
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 219-238. JOUR.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143-160. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. JOUR, Oxford University Press.
- Marujo, H., Neto, L., & Perlorio, M. (2003). *Pedagogía del optimismo: Guía para lograr ambientes positivos y estimulantes*. BOOK, Madrid: Narcea Ediciones.
- Masten, A. (1999). Resilience comes of age: Reflections on the past and outlook for the next generation of research. In *Resilience and development: Positive life adaptations* (pp. 282-296). New York, NY: Plenum.
- Masten, A. (2001). Ordinary Magic. Resilience Processes in Development. *American Psychologist, 56*(3), 227-238. <http://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.227>
- Masten, A. (2002). Resilience in development. In *In Handbook of Positive Psychology*. CR Snyder & SJ Lopez (pp. 74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Parker, S. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835-852.

- Peterson, C., & Seligman, M. (1984). Causal Explanations as a Risk Factor for Depression: Theory and Evidence. *Psychological Review*, 91(3), 347-374.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.156>
- Ponce, J., & Yáber, G. (2013). Capital psicológico como predictor del comportamiento organizacional ciudadano en el ambiente universitario. *Revista Anales*, 12(2), 167-185.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. JOUR, New York: FreePress.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Sanjuán, P., & Magallares, A. (2007). Estilos explicativos y estrategias de afrontamiento. *Clinica Y Salud*, 18(1), 83-98.
- Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism , Coping , and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Scheier, M., & Carver, C. (1987). Dispositional Optimism and Physical Well-Being: The Influence of Generalized Outcome Expectancies on Health. *Journal of Personality*, 55(2).
- Schneider, S. (2001). In Search of Realistic Optimism. Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Seligman, M. (1991). *Learned optimism*. (Knopt, Ed.). New York.
- Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. (Vergara, Ed.). Barcelona.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *The American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. JOUR, New York: Pocket Books.
- Shifren, K., & Hooker, K. (1995). Stability and change in optimism: A study among spouse caregivers. *Experimental Aging Research*, 21(1), 59-76. JOUR.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, 73(3), 355.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. BOOK, San Diego, CA: Academic press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275. JOUR.
- Snyder, C. R., Lapointe, A. B., Crowson, J. J., & Early, S. (1998). Preferences of High- and Low-hope People for Self-referential Input. *Cognition and Emotion*, 12((6) February 1997), 807-823.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2009). Hope Theory. In *Handbook of positive psychology* (pp. 257-277). USA: Oxford University Press, USA.
-

- Snyder, C., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M., Higgins, R., ... Higgins, R. (1996). Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442.
- Srivastva, S. (1986). *Executive power*. BOOK, San Francisco: Jossey-Bass.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122-1149.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 4(3), 580-590.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155.
- Verdugo, V. C. (2012). *Sustentabilidad y Psicología Positiva: Una visión optimista de las conductas proambientales y prosociales*. BOOK, Editorial El Manual Moderno.
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and Psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Management*, 1(2), 165-178.
- Wolin, S. J., Muller, W., Taylor, F., & Wolin, S. (1999). Three Spiritual Perspectives on Resilience: Buddhism, Christianity and Judaism. In *Family Therapy and Spirituality*. New York, NY: Guilford Books.
- Youssef, C. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*. University of Nebraska-Lincoln.

## 9. ANEXOS

ANEXO I: CAPACIDADES BÁSICAS HUMANAS SEGÚN LA TSC



Fuente: (Stajkovic & Luthans, 1998)

## ANEXO II: PSYCAP QUESTIONNAIRE (PCQ)

(En inglés) Luthans et al. (2007)

Below are statements that describe how you may think about yourself right now. Use the following scales to indicate your level of agreement or disagreement with each statement.

- I. Strongly disagree
- II. Disagree
- III. Somewhat disagree
- IV. Somewhat agree
- V. Agree
- VI. Strongly agree.

- 
1. I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.
  2. I feel confident in representing my work area in meetings with management.
  3. I feel confident contributing to discussions about the company's strategy.
  4. I feel confident helping to set targets/goals in my work area.
  5. I feel confident contacting people outside the company (e.g., suppliers, customers) to discuss problems.
  6. I feel confident presenting information to a group of colleagues.
  7. If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.
-

8. At the present time, I am energetically pursuing my work goals.
9. There are lots of ways around any problem.
- 10 right now I see myself as being pretty successful at work.
11. I can think of many ways to reach my current work goals.
12. At this time, I am meeting to work goals that I have set for myself.
13. When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on.
14. I usually manage difficulties one way or another at work.
15. I can be "on my own" so to speak, at work if I have to.
16. I usually take stressful things at work in stride.
17. I can get through difficult times at work because i´ve experienced difficulty before.
18. I feel I can handle many things at a time at this job.
19. When things are uncertain for me at work, I usually expect the best.
20. If something can go wrong for me work-wise, it will.
21. I always look on the bright side of things regarding my job.
22. I am optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.
23. In this job, things never work out the way I want them to.
24. I approach this job as if "every cloud has a silver lining".

#### (Traducción al español) Elaboración propia

1. Me siento seguro de analizar un problema a largo plazo para encontrar una solución.
2. Tengo confianza en representar mi área de trabajo en reuniones con la gerencia.
3. Confío en contribuir a las discusiones sobre la estrategia de la compañía.
4. Me siento seguro de ayudar a establecer objetivos / metas en mi área de trabajo.
5. Me siento seguro de contactar a personas ajenas a la compañía (por ejemplo, proveedores, clientes) para discutir problemas.
6. Me siento seguro de presentar información a un grupo de colegas.
7. Si me encuentro en un atasco en el trabajo, podría pensar en muchas maneras de salir de él.
8. En la actualidad, estoy enérgicamente persiguiendo mis metas laborales.
9. Hay muchas maneras alrededor de cualquier problema.
10. Ahora mismo me veo siendo bastante exitoso en el trabajo.
11. Puedo pensar en muchas maneras de alcanzar mis metas en trabajo actuales.
12. En este momento, estoy teniendo entrevistas para trabajar en objetivos que me he fijado.
13. Cuando tengo un revés en el trabajo, tengo problemas para recuperarme de él.
14. Generalmente manejo las dificultades de una manera u otra en el trabajo.
15. Puedo estar "solo" por así decirlo, en el trabajo si tengo que hacerlo.
16. Normalmente tomo las cosas estresantes en el trabajo con tranquilidad.
17. Puedo pasar por momentos difíciles en el trabajo porque he experimentado dificultades antes.
18. Siento que puedo manejar muchas cosas a la vez en este trabajo.
19. Cuando las cosas son inciertas para mí en el trabajo, por lo general espero lo mejor.

20. Si algo puede ir mal para mí en el trabajo, lo hará.

21. Siempre veo el lado bueno de las cosas con respecto a mi trabajo.

22. Soy optimista sobre lo que me sucederá en el futuro en lo que respecta al trabajo.

23. En este trabajo, las cosas nunca funcionan como yo quiero.

24. Enfoco mi trabajo como si cada nube tuviese un revestimiento de plata.