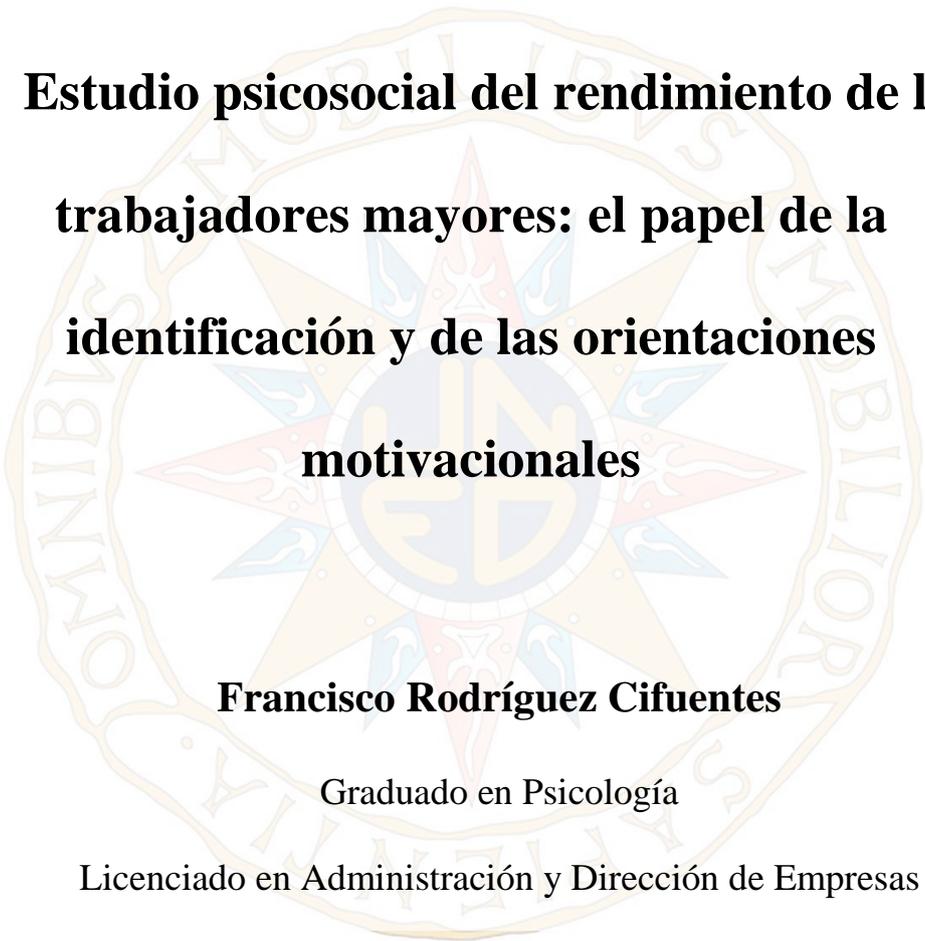


TESIS DOCTORAL

2018

A large, faint watermark of the UNED seal is centered on the page. It features a circular emblem with a star and the Latin motto 'OMNIBUS IN OMNIBUS' around the perimeter.

**Estudio psicosocial del rendimiento de los
trabajadores mayores: el papel de la
identificación y de las orientaciones
motivacionales**

Francisco Rodríguez Cifuentes

Graduado en Psicología

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas

PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DE LA SALUD

Directora: Dra. Doña GABRIELA ELBA TOPA CANTISANO

Esta tesis está dedicada a mi familia, en especial a mis padres por impulsarme y motivarme para que me embarcase en este reto, a mi hermano por ser un ejemplo de cómo enfrentarse a ellos, y a los que ya no están, porque siguen presentes.

Gracias por vuestro ejemplo.

Agradecimientos

A Gabriela Elba Topa Cantisano, mi directora de las prácticas de investigación del Grado de Psicología y de esta tesis, por enseñarme, ayudarme en todo lo posible y confiar en mí desde el primer momento. Gracias por ayudarme a construir mi futuro.

A María del Rosario Pozo, profesora de la Universidad de Salamanca y de la UNED, por su ayuda y cariño.

Al Colegio María Auxiliadora de Salamanca, donde pasé toda mi vida escolar hasta la universidad y que a través de tantos buenos profesores y amigos sentó la base de lo que pueda llegar a ser.

A mis profesores de la Universidad de Salamanca y de la Universidad Complutense de Madrid, en especial a Luis Rodríguez Domínguez y Ana María Calles Doñate, por enseñarme no sólo a través de la docencia sino de su propia persona.

A los compañeros con los que he tenido suerte de coincidir en el mundo laboral, por enseñarme la importancia de las personas para que un ambiente organizacional funcione, y a mis jefes, por darme la oportunidad de aprender y colaborar con ellos.

A mis compañeros de piso, por crear un nuevo hogar a kilómetros de distancia del original.

A mis amigos del colegio y del pueblo, por crecer junto a mí y mantenerse ahí tras el paso del tiempo. En especial a Asier e Iván, por enseñarme que la familia no tiene que ver únicamente con lazos de sangre.

A Edu y Borja, por mostrarme la importancia del arte y que éste está presente en la vida diaria.

A Lucía, por enseñarme la valía y el potencial individual y la manera de hacer frente a la adversidad, gracias por ser fuente de inspiración.

A mi familia, por facilitar todo lo que he querido hacer y lanzarme a los retos en momentos de desánimo.

A todas las personas a las que he tenido oportunidad de conocer y han dejado su huella en mí, muchísimas gracias.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	iv
Índice	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	ix
Introducción	1
Objetivos y preguntas de investigación	3
Aportaciones esperadas y significación de esta investigación	4
Estructura de esta tesis.....	5
CAPÍTULO 1. REVISIÓN TEÓRICA	11
Rendimiento	11
Rendimiento contextual o conductas de ciudadanía.....	14
Rendimiento o conductas contraproducentes	17
Capital Psicológico	19
Identidad	22
Motivación.....	24
Motivación en el grupo de trabajadores mayores.....	27
CAPÍTULO 2. LA IDENTIFICACIÓN CON EL GRUPO DE TRABAJADORES MAYORES Y SU RENDIMIENTO EN EL PUESTO: ¿UNA RELACIÓN MODERADA?	31
Resumen	31
Introducción.....	32
Método.....	35
Resultados.....	40
Discusión	43

Conclusiones.....	46
CAPÍTULO 3. EL PAPEL MEDIADOR DEL CAPITAL PSICOLÓGICO ENTRE ORIENTACIONES MOTIVACIONALES Y SUS CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES.....	50
Resumen	50
Introducción.....	51
Método.....	56
Resultados.....	62
Discusión	71
Conclusiones.....	77
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN GENERAL.....	81
Aportaciones de esta tesis.....	83
Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	84
Implicaciones prácticas y de intervención.....	85
REFERENCIAS	88

Lista de tablas

<i>Tabla 2.1</i>	36
<i>Tabla 2.2</i>	41
<i>Tabla 3.1</i>	58
<i>Tabla 3.2</i>	61

Lista de figuras

<i>Figura 2.1</i>	39
<i>Figura 2.2</i>	42
<i>Figura 2.3</i>	43
<i>Figura 3.1</i>	60
<i>Figura 3.2</i>	63
<i>Figura 3.3</i>	65
<i>Figura 3.4</i>	67
<i>Figura 3.5</i>	68
<i>Figura 3.6</i>	69
<i>Figura 3.7</i>	70

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El envejecimiento de la población es un asunto que en los últimos años ha recogido gran interés general, como se recoge en la aparición creciente de literatura relacionada con este proceso en ámbitos tanto laborales, como serían los casos de jubilación (Cerezo y Topa, 2008), el empleo puente en la población mayor (Alcover y Topa, 2014) o la discriminación a trabajadores mayores (Neumark, 2009; Alcover, 2012); así como desde una perspectiva más clínica/social que se reflejan en estudios como la dependencia y el cuidado de los mayores (Cerri, 2015) o envejecimiento exitoso (López Fraga, 2013). Obviamente ambos campos mantienen relaciones muy estrechas.

El motivo de este aumento de interés es sin duda la prolongación de la esperanza de vida. Sirva de ejemplo nuestro país, donde en el período 1975-2016 aumentó de 73 a 83 años (INE, 2018), siendo siempre ligeramente superior en todo el período analizado para las mujeres. Este proceso va inevitablemente acompañado de otro proceso paralelo, el prolongamiento de la vida laboral. Si bien ya existía la posibilidad de hacerlo de manera voluntaria, la situación demográfica obliga a que inevitablemente se torne obligatoria para salvaguardar la viabilidad no solo del sistema de pensiones, sino del conglomerado que conforma nuestra sociedad como estado de bienestar.

Este proceso tiene consecuencias individuales. Por una parte, supone posponer la jubilación que mucha parte de la población desea con ansia, adaptándose a puestos cada vez más dinámicos. Por otra, supone tomar conciencia de la necesidad de realizar una planificación económica de cara a los últimos años de vida (Hershey, Jacobs-Lawson y Austin, 2013), ya que cada vez parece menos seguro que el bienestar de los jubilados recaiga en lo público y además, dado el incremento de esperanza de vida mencionada, cada vez más personas van a vivir en esta etapa durante largo tiempo (Noone, Stephens y Alpass, 2009).

Colectivamente, afecta al conjunto de la población, por ejemplo, con el asunto de las pensiones anteriormente mencionado (Jimeno, 2000). Desde un punto de vista psicosocial, podemos apuntar que la visión que se tiene del colectivo de personas mayores varía culturalmente, si bien podemos compartir que occidentalmente se tienen varias visiones del mismo. Si bien es cierto que gran parte de la población valora a sus mayores y reconoce la labor que tienen los mismos, en muchas ocasiones esta visión se circunscribe a un ámbito familiar, donde la ayuda de los “ociosos” mayores hace compatible la vida laboral y familiar de los demás miembros. Es en otros ámbitos, donde la imagen de las personas mayores empieza a empobrecerse, especialmente en el caso de los jubilados. Ejemplos como el uso de determinados servicios públicos o privados, ponen en el ideario colectivo una imagen más pernicioso de las personas mayores, sin fijarse ya en las aportaciones que pueden realizar.

Estos estereotipos y prejuicios pueden tener unas consecuencias especialmente fatales en un ámbito laboral, donde la competitividad en algunos sectores es feroz y no pueden lograrse los objetivos sin una dirección clara que aúne los intereses de la compañía y de los individuos que la conforman. Esto supone compatibilizar en puestos laborales cada vez más cambiantes a miembros de distintas generaciones, cuyas diferencias parecen cada vez más grandes.

Sin embargo, no es necesaria una visión negativa. Por ejemplo, muchas personas deciden deliberadamente seguir siendo parte activa de la sociedad a través de programas de voluntariado, en los que pueden hacer uso de su experiencia profesional para ayudar a los demás de manera desinteresada. Esto no deja de ser un reflejo de la posibilidad de mantener una motivación y un rendimiento satisfactorio pese al paso de los años.

Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo de esta Tesis doctoral es examinar las relaciones existentes entre distintas variables relacionadas con el rendimiento del colectivo de personas mayores en el ámbito laboral. En concreto, a través de dos estudios originales, con muestras y procedimientos independientes, que se centran en aspectos que la investigación precedente si bien ha propuesto, no ha explorado en profundidad. En estudios se exploran diferentes facetas del rendimiento del grupo de los trabajadores mayores en relación con variables que, por una parte, han derivado del análisis previo de la literatura y, por otra, parecen relevantes de manera práctica dadas las posibilidades actuales y futuras (de hecho, en la actualidad es habitual ver intervenciones en dichas variables).

De manera más específica, el propósito perseguido por esta tesis es: a) analizar empíricamente las relaciones entre la identificación con el grupo de trabajadores mayores y el rendimiento en la tarea, explorando la moderación que pueden llevar a cabo variables como la edad subjetiva y el capital psicológico en dicha relación; b) analizar empíricamente las relaciones entre diversos rasgos motivacionales y el rendimiento entendido como aportaciones a la compañía ajenas a la tarea (positivas y negativas), valorando además si dichas relaciones están mediadas por el capital psicológico.

En concreto, las preguntas de investigación a las que se tratará de responder son las siguientes:

1. ¿Cómo influye la autoeficacia en la relación entre la identificación con los trabajadores mayores y el rendimiento? ¿Cómo influye la edad subjetiva en dicha relación?

2. ¿Cómo influye la motivación a la hora de relacionarnos con los objetivos de la compañía? ¿Cómo se relacionan las orientaciones motivacionales con los recursos de capital psicológico? ¿Y el comportamiento hacia la compañía con el capital psicológico?

Aportaciones esperadas y significación de esta investigación

Esta tesis doctoral pretende ahondar en el conocimiento sobre el rendimiento de los trabajadores mayores. En primer lugar, la investigación precedente y actual ha sugerido que el rendimiento se encuentra relacionado con una serie de variables como la identificación (Iyer, Zhang, Jetten, Hao y Cui, 2017; Zhang, Hawk, Zhang y Zhao, 2016), o la motivación (Malmberg, Pakarinen, Vasalampi y Nurmi, 2015; Yousaf, Yang y Sanders, 2015); sin embargo, se desconocen cuáles son los procesos inherentes a esas relaciones. En este trabajo se ha pretendido una aproximación al concepto de rendimiento con cierta amplitud, ya que si bien es posible algunas facetas se vean afectadas con el paso del tiempo, otras pueden verse potenciadas dadas las capacidades y experiencias desarrolladas a lo largo de la vida. De esta manera se analiza desde una perspectiva directa y centrada en lo que comúnmente se entiende por productividad, pero también se abarca desde una perspectiva más social, en el sentido de cómo estas personas se relacionan con su medio organizacional.

En segundo lugar, y en relación con la investigación de más de medio siglo de antigüedad, profundizamos sobre la relación que la autoeficacia tiene con variables tanto de ámbito individual como de importancia organizacional. Este concepto se analiza desde la perspectiva más amplia del término capital psicológico, que entendido como una serie de recursos con los que la persona cuenta y puede desarrollar, permite ser optimistas en cuanto a la influencia que una mejora de los mismos puede tener en un ámbito organizacional. Analizar las relaciones que unen este concepto con otras variables relevantes permite conocer no sólo qué utilidad pueden llegar a tener intervenciones que busquen su mejora, sino a través de qué medios la consiguen.

En tercer lugar, dentro del ámbito de la investigación se emplean con excesiva frecuencia diseños transversales, pese a que los teóricos han recomendado con insistencia

la necesidad de desarrollar estudios longitudinales, que pudieran dar un respaldo más sólido a hipótesis sobre relaciones causales. Con esta recomendación en mente, los estudios se han planteado con recogidas de datos en dos momentos diferentes, para realizar una relación entre las variables de la manera más óptima posible. Las relaciones encontradas permiten de este modo, si no afirmar relaciones causales, sí relaciones conceptuales y empíricas de las variables, que permiten ampliar el abanico de estudios de cara a futuras investigaciones.

En relación con la utilidad esperada, y en línea con lo argumentado, el aporte se espera en una doble dirección, añadiendo conocimiento académico y aplicado. En cuanto al primer ámbito, el establecimiento de unas relaciones entre el rendimiento y rasgos motivacionales y el rendimiento e identidad, teniendo en cuenta que otras variables personales como el capital psicológico pueden desempeñar permite avanzar en el entendimiento de por qué ciertas personas tienen un mejor rendimiento, quizá no únicamente en el grupo de trabajadores mayores. En cuanto al segundo ámbito, esta tesis pretende aportar información relevante principalmente a departamentos de recursos humanos, que si bien ya realizan intervenciones que serían recomendables, precisan en ocasiones tener una fundamentación “real” para justificar su actuación, no sólo de cara a sus superiores, sino consigo mismos y con toda la compañía, en especial aquellos que son objetivo de las intervenciones.

Estructura de esta tesis

Esta tesis se compone de cuatro capítulos, además de la presente introducción.

En el primero de ellos se expone el marco teórico dentro del cual se han desarrollado las investigaciones que componen esta tesis doctoral. En concreto, se analizan los conceptos de rendimiento, capital psicológico, identidad y motivación. En primer lugar, se explora el concepto de rendimiento, donde a partir del marco teórico facilitado por

Koopmans et al. (2011), se profundiza en los conceptos de comportamientos de ciudadanía organizacional y contraproducentes. En segundo lugar, se expone la importancia que en los últimos años ha adquirido el concepto de capital psicológico, las dimensiones que lo forman y las relaciones que la literatura ha señalado con otras variables de importancia empresarial. En tercer lugar, se analiza de manera general el concepto de identidad, haciendo hincapié en las características de la identificación con el grupo de trabajadores mayores. Por último, se explora la investigación en relación con el concepto de motivación y las relaciones que tiene con otras variables

En el segundo y tercer capítulo se exponen los estudios empíricos independientes que se han llevado a cabo para esta tesis, donde el rendimiento de los trabajadores mayores es la variable que da sentido conjunto al trabajo. El primer estudio empírico está centrado en la identificación con este grupo y las relaciones que se producen con otras variables mencionadas en una muestra de 200 trabajadores. En este primer estudio se propone que la identificación pronosticará un peor nivel de rendimiento en la tarea, como estereotípicamente se asocia este colectivo. Sin embargo, se espera encontrar una moderación en dicha relación a través de los recursos de capital psicológico, en concreto la autoeficacia, y la edad subjetiva de los propios trabajadores.

El segundo estudio empírico se ha focalizado en la relación entre diversos rasgos motivacionales de los trabajadores y su traducción en rendimiento a través de conductas pro- o anti-organizacionales. 741 personas han participado en este estudio. En este estudio se propone que diferentes orientaciones motivacionales se manifestarán con distintos resultados organizacionales y que además, se relacionarán de manera diferente con los componentes del capital psicológico. Cada capítulo incluye su propio desarrollo teórico además de los análisis estadísticos y resultados pertinentes a dicha investigación.

En el cuarto capítulo se resumen las principales conclusiones extraídas y se exponen los aportes generales de esta tesis para la mejor comprensión de los aspectos psicosociales más relevantes que influyen de cara a tener en cuenta en un ámbito organizacional. Para concluir se señalan las limitaciones del presente trabajo en general y de cada estudio en particular y se proponen nuevas líneas de investigación, a la vez que se hacen sugerencias de intervención de cara al futuro.

La sección de referencias bibliográficas se ha unificado al final del documento, para facilitar la lectura. En los anexos de esta tesis se dan a conocer los instrumentos de medida utilizados en cada uno de los estudios independientes que la componen.

CAPÍTULO 1
REVISIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO 1. REVISIÓN TEÓRICA

RENDIMIENTO

La primera máxima que presenta cualquier organización es la supervivencia a largo plazo. Para este objetivo, un aspecto que se presenta fundamental es su rendimiento.

Este concepto, pese a formar parte del ideario de toda la sociedad y a la idea intuitiva que un mayor rendimiento supone algo positivo, no está exento de problemas derivados de su definición y por consiguiente, de su medida.

En efecto, uno de los mayores problemas del concepto es su definición. Por ejemplo, a partir de la definición proporcionada por la RAE podemos observar varios puntos de vista: en su primera acepción significa “producto o utilidad que rinde o da alguien o algo”, lo que en términos empresariales sería parejo al concepto de eficacia; la segunda acepción hace referencia a un término relacionado pero no sinónimo, la productividad (“proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados”); e incluso tiene relevancia en este punto la quinta y última acepción, “obsequiosa expresión de la sujeción a la voluntad de otro en orden a servirle o complacerle”.

Estas definiciones, aunque por supuesto válidas, resultan en cierta manera insuficientes para explicar la importancia que este concepto puede tener dentro de una organización. Si únicamente importase el rendimiento en términos, por ejemplo, de productividad, todas las empresas optarían por feroces competiciones entre los empleados y no darían mayor importancia a otra serie de variables que pueden tener un sentido para el mantenimiento a largo plazo de la compañía. Esta visión, de una economía aun puramente industrial, parece haber perdido fuerza y se ha derivado en el estudio de otros conceptos como satisfacción laboral, clima de trabajo o burnout, que dejan patente la necesidad de entender el rendimiento en un sentido más amplio dadas sus consecuencias.

Si ya podemos intuir la disparidad de maneras de definir el rendimiento, esta diversidad se hace especialmente intensa cuando atendemos a la disciplina que lleve a cabo su estudio, esto es, desde el punto de vista desde el que se analiza el fenómeno.

Así por ejemplo, desde la salud ocupacional donde lo importante va a ser la prevención que se pueda hacer de cara a impedir o minimizar la pérdida de productividad a causa de una enfermedad o deterioro de salud; pasando por la psicología organizacional donde lo vital son los comportamientos y no tanto los resultados o hasta el punto de vista gerencial donde lo fundamental, en la mayoría de los casos, no es únicamente el mantenimiento de la empresa sino el máximo aprovechamiento de sus posibilidades, observamos la amplia posibilidad de abordar el estudio del rendimiento.

Desde nuestro punto de vista, vamos a prestar especial atención a la imagen desde la psicología organizacional. Una de las definiciones de rendimiento sería la de Campbell (1990) que lo identifica como comportamientos o acciones relevantes para los objetivos de la organización. Esta perspectiva, se va a fijar por tanto en el apartado conductual dentro de la organización, pero también en los antecedentes de dicha conducta.

Esto da pie a conceptualizar el rendimiento no como un ente único o unidimensional, sino un concepto con múltiples dimensiones. Koopmans et al. (2011), a partir de revisiones de los trabajos de Viswesvaran y Ones (2000) y de Rotundo y Sackett (2002), proponen cuatro dimensiones genéricas dentro del concepto de rendimiento:

- Rendimiento en la tarea: habilidad en la ejecución de las tareas centrales al puesto, se trata del aspecto más intuitivo a la hora de definir rendimiento
- Rendimiento contextual: comportamientos que apoyan al ambiente en el que se desarrolla el trabajo
- Rendimiento adaptativo: comportamientos adaptativos ante el ambiente cambiante en el que se puede desarrollar la relación laboral

- Rendimiento contraproducente: comportamientos dañinos para el bienestar de la organización

Estas dimensiones, pese a representar ejes diferenciados, no son ajenas entre sí. Por ejemplo, los autores encuentran relaciones positivas entre el rendimiento en la tarea y el contextual y negativas entre el rendimiento contextual y el contraproducente.

Además, no todas ellas tienen la misma importancia, dado que también este hecho se ve afectado por la subjetividad de investigadores y managers. En lo que sí parece haber un consenso es que el aspecto referido a desempeño en la tarea parece ser la dimensión más estable, aunque algunos aspectos sean específicos al puesto como es el caso de la comunicación efectiva (para algunos trabajadores como en el caso de mandos intermedios o directivos, supone un eje central del puesto, mientras que para otros es más bien un aspecto de rendimiento contextual).

Este hecho puede dificultar aún más la medición del rendimiento en un ambiente no únicamente laboral, sino organizacional. En estos ámbitos, es frecuente la realización de diversos ejercicios de evaluación con una periodicidad anual o en algunas ocasiones con intervalos inferiores, ya sea por parte del superior o a través de otros métodos como la evaluación 360°. Los resultados de estas evaluaciones pueden tener influencia no sólo de cara a mantenerse en el puesto de trabajo (por ejemplo, el caso de un despido a causa de no llegar a los mínimos esperados durante varios periodos), sino también de cara a avanzar en la carrera profesional, como pueden ser casos de ascenso y promoción por valía.

Otras propuestas para su medida, muy extendidas en el ámbito investigador, pasan por la recogida de información a través de cuestionarios rellenados por los propios trabajadores. Por ejemplo, contamos con el IWPQ (Individual Work Performance Questionnaire) de Koopmans et al. (2014) que recoge las dimensiones de rendimiento en

la tarea, rendimiento contextual y contraproducente en el trabajo y ha probado su generalización a diferentes países, si bien sus autores advierten que no todos los trabajos se adaptan de la misma manera a los ítems (Koopmans et al., 2016). Sin embargo, todo este tipo de actuaciones ponen de relieve la posibilidad de objetivar al máximo las aportaciones de los trabajadores, así como decisiones de gestión anteriormente comentadas.

La conceptualización de estos autores, aunque bien fundamentada y apoyada por la evidencia empírica, no es del todo novedosa. Dos de las dimensiones mencionadas, el rendimiento contextual y el rendimiento contraproducente, han sido analizadas ampliamente por la literatura, aunque con distintos términos. Sin embargo, por su extensión, elegimos los de “conductas de ciudadanía” y “conductas contraproducentes” para desarrollarlos con más profundidad. Estos dos conceptos hacen referencia a comportamiento extra rol: “todas aquellas acciones ejecutadas por los empleados en su lugar de trabajo que exceden los requerimientos formales de su puesto” (Spector y Fox, 2010). Algunos autores han conceptualizado a estas dos dimensiones como polos opuestos de un mismo continuo (Dalal, Lam, Weiss, Welch y Hulín, 2009), mientras que para otros se trata de dos constructos distintos que pueden producirse a la vez bajo determinadas circunstancias (Fox, Spector, Goh y Bruursema, 2007; Coyne, Gentile, Born, Ersoy y Vakola, 2013). En este trabajo consideramos esta segunda postura, analizando ambos procesos como dimensiones perfectamente diferenciadas.

Rendimiento contextual o conductas de ciudadanía

Las conductas de ciudadanía o ciudadanía organizacional (Organizational citizenship behavior, OCB en literatura inglesa) suponen comportamientos individuales, discrecionales y que no están directamente o explícitamente reconocido por sistemas de

compensación formales. A diferencia de las conductas relacionadas con la tarea, no incluyen aspectos centrales de la misma, sino en acciones que promueven el buen funcionamiento de las compañías.

Este tipo de conductas encuentra un paralelismo con las acciones propias del voluntariado, sin embargo, lo que caracteriza al tipo de acciones aquí tratadas es que se focalizan hacia la organización (o al menos parte de ella) de la que forman parte las personas.

A comienzos de este milenio, y con el objetivo de organizar los resultados de décadas de investigación, Podsakoff, MacKenzie, Piane y Bachrach (2000) realizaron una revisión teórica y empírica de la literatura publicada, donde demostraron la importancia que tiene este tipo de comportamientos: en evaluaciones de desempeño, el desempeño contextual tiene al menos el mismo peso en la varianza como el desempeño en el puesto. Esto se debe a una serie de efectos beneficiosos que se han apuntado para estas conductas como aumento de la productividad de los managers y compañeros o la liberación de recursos, que llegaban a explicar hasta un 25% de la variación de indicadores de eficiencia financiera. Por tanto, aunque no sea tan fácil de medir como el rendimiento en la tarea, está claro que este tipo de comportamiento suponen beneficios en términos económicos.

Estos autores distinguen hasta más de una treintena de posibles comportamientos de ciudadanía que engloban en 7 dimensiones: comportamiento de ayuda, deportividad, lealtad organizacional, obediencia, iniciativa individual, virtud cívica y autodesarrollo.

Desde un punto de vista teórico y práctico, no tiene importancia únicamente este tipo de comportamientos, sino los antecedentes que conducen a los individuos a actuar de esta manera. Podsakoff et al. (2000) los categorizan en características individuales del empleado, las características de las tareas, de las organizaciones y el tipo de liderazgo. De aquí se derivan conclusiones como los incrementos que se podrían reflejar en este tipo

de conductas a través de un buen diseño de puestos (evitando la rutinización de tareas en la medida de lo posible), intervenciones de cara a fortalecer ciertas características tanto a nivel individual como grupal o la buena praxis por parte de los superiores como recibir feedback de un modo apropiado.

Un trabajo realizado por Dávila y Finkelstein (2010) con trabajadores españoles sirve de manifiesto para la importancia de este tipo de conductas, ya que determinaban la dirección de las mismas (este tipo de comportamientos puede dirigirse hacia toda la compañía o hacia individuos o grupos específicos). En concreto, distinguen entre motivos centrados en uno mismo y centrados en los demás; estos últimos demostraban tener relación con la identificación organizacional.

El papel que juega la identificación, ya sea con roles o con diferentes grupos de trabajo o la organización en su conjunto, en la aparición de conductas de ciudadanía ha sido recogido por otros autores como Finkelstein y Penner (2004) o Christ, van Dick, Wanger y Stellmacher (2003). La relación entre identificación y conductas de ciudadanía podríamos entenderla entonces de este modo como un caso de favoritismo endogrupal, definido como “cualquier tendencia a favorecer al endogrupo sobre un grupo externo, en comportamiento, actitudes, preferencias o percepciones” (Turner, Brown y Tajfel, 1979).

Esto quiere decir que, como recogen Topa y Morales (2007), la identificación no va a jugar un papel fundamental únicamente en la aparición de ciertas conductas sino en el objetivo de las mismas. Por tanto, acciones como favorecer una competición a través de la formación de grupos o favorecer una identificación con la organización en su conjunto tendrá como consecuencia diferentes comportamientos de los trabajadores y diferentes consecuencias globales.

Rendimiento o conductas contraproducentes

Este tipo de comportamiento ha recibido diferente terminología a lo largo de la investigación como son comportamientos contraproducentes o mal comportamiento en el trabajo. El interés viene motivado por las consecuencias desastrosas que tiene este tipo de acciones para las compañías

Siguiendo el marco teórico propuesto por Vardi y Wiener (1996) podemos definir el mal comportamiento organizacional como “cualquier acción intencional llevada a cabo por los miembros de la organización que viole las normas organizacionales y/o sociales centrales”. Los autores proponen una concepción motivacional del fenómeno, mostrándose las motivaciones como definitorias de las acciones y orientaciones de las mismas del mismo modo que ocurre en el caso de conductas de ciudadanía.

En concreto diferencian hasta tres tipos de mal comportamiento en función del objetivo del mismo: beneficio personal, beneficio organizacional o infligir daño. En un trabajo posterior (Vardi y Weitz, 2004), se propone una taxonomía de manifestaciones de mal comportamiento: intrapersonal (p.e. abuso de sustancias), interpersonal (p.e. discriminación o acoso), en producción (p.e. absentismo), de propiedad (p.e. robo) y política (p.e. favoritismo) e identifican cuatro antecedentes para los mismos: 1) factores de nivel individual, 2) factores del puesto o de la tarea, 3) factores de nivel grupal y 4) factores de nivel organizacional y profesional.

Si bien para estos autores el comportamiento contraproducente se referiría únicamente a aspectos relacionados con la producción, nosotros vamos a seguir la definición introducida por Rotundo y Sackett (2002) para referirse a conductas voluntarias que violan importantes normas organizacionales y amenazan el bienestar de la organización o el de sus miembros; por tanto a efectos prácticos entendemos lo

expuesto para el mal comportamiento organizacional como válido para las conductas contraproducentes.

Esto quiere decir en primer lugar, que podremos encontrar las razones a este tipo de conducta lesiva en los diversos antecedentes, que incluyen tanto factores cognitivos o emocionales como factores sociales (p.e. comportamientos aprendidos por imitación o que siguen las normas sociales del grupo, como planteaban ten Brummelhuis, Johns, Lyons y Ter Hoeven (2016)) o individuales más estables como la personalidad (Mount, Ilies, Johnson, 2006).

En segundo lugar, y de manera paralela a las conductas de ciudadanía organizacional, las motivaciones juegan un papel fundamental en su aparición y dirección. De acuerdo con lo postulado por Vardi y Wiener (1996) y con otros trabajos como el de Umphress y Bingham (2011), no es necesario que estas motivaciones estén enfocadas directamente hacia infligir daño, sino que la persecución de unos beneficios para la compañía (pero a través de unas conductas no éticas), puede ocasionar daños. Esto nos lleva a pensar que podrían darse dos casos de comportamiento no ético en el trabajo: aquel ocasionado por el desconocimiento de la buena praxis y aquel totalmente deliberado. Desde la perspectiva que aquí se plantea, no hay diferencia entre ambos ya que la definición de conducta contraproducente no viene motivada ni por su causa ni por su resultado, sino por la trasgresión de normas.

Por otro lado, las variables que pueden afectar a la aparición de estas manifestaciones conductuales son múltiples y las relaciones entre ellas son complejas. Sirva de ejemplo el trabajo de Shkoler y Tziner (2017) donde se pone de relieve la importancia del síndrome de estar quemado y de la inteligencia emocional con las conductas contraproducentes y donde encuentran que si bien altos niveles de inteligencia emocional permiten frenar la aparición del burnout y de este modo minimizar las conductas lesivas hacia la compañía;

sin embargo, una vez que la persona se encuentra en tal estado, niveles altos de inteligencia emocional predicen un aumento de este tipo de comportamientos.

CAPITAL PSICOLÓGICO

Al hablar de capital psicológico debemos tener en cuenta que lo hacemos desde una perspectiva acorde a la Psicología Positiva. Tradicionalmente, se asume que el nacimiento de este enfoque proviene del discurso inaugural que Martin Seligman (1999) realizó al ser nombrado presidente de la Asociación de Psicólogos de América (APA). En él, puso el grito en el cielo ante la poca amplitud de objetivos que la psicología estaba recogiendo, ya que únicamente se estaba dirigiendo hacia la cura de los trastornos mentales. Como recogían posteriormente el mismo Seligman y Csikszentmihalyi (2000): “El objetivo de la psicología positiva es comenzar a catalizar el cambio en el foco de la psicología desde la preocupación por arreglar las peores cosas de la vida a también construir cualidades positivas”.

Dentro de esta área encontraríamos los comportamientos organizacionales positivos (conductas de ciudadanía) desarrollados en un apartado anterior. Por tanto, dentro de este marco, se marca no sólo la posibilidad, sino la necesidad de desarrollar rasgos, estados y comportamientos positivos de los empleados en las organizaciones (Luthans, Youssef y Avolio, 2007). Tal y como definen los autores (Luthans y Avolio, 2003; Snyder y Lopez, 2002), dichos estados mencionados van a jugar un papel vital en el desarrollo a varios niveles: individual, de equipos y organizacional.

La principal diferencia a la hora de hablar de rasgos o estados es que estos últimos permiten un margen de maniobra; es decir, la capacidad de desarrollarlos. De cara a definir esta idea, Luthans, Avolio, Avey y Norman (2007) proponen un constructo de primer orden, el capital psicológico (PsyCap), definido como un estado psicológico

positivo e individual de desarrollo caracterizado por cuatro conceptos: (1) autoeficacia: la confianza en uno mismo de cara a afrontar tareas, especialmente que suponen un reto; (2) optimismo: la capacidad de hacer atribuciones positivas en el presente y de cara al futuro; (3) esperanza: mantener la constancia y redirigirse a las metas si es necesario para lograr el éxito; y (4) resiliencia: tener la capacidad de aguantar las dificultades que aparecen en el desarrollo de nuestros objetivos.

Sin duda, el concepto más estudiado es el de autoeficacia, que se mostraba fundamental a la hora de predecir el aprendizaje social (Bandura, 1977). En su conjunto, el capital psicológico se muestra relacionado con una serie de consecuencias organizacionales diversas como satisfacción e innovación (Etikariena, 2018), aprendizaje y creatividad (Huang y Luthans, 2015), rotación laboral (Karatepe y Avci, 2017), salud (Youssef-Morgan y Luthans, 2015), calidad de vida laboral y conductas de ciudadanía (Nafei, 2015)... y dada su naturaleza dinámica, aunque se puede considerar hasta cierto punto estable, le convierte en un interesante foco de intervenciones de cara a lograr resultados positivos.

IDENTIDAD

Algunas de las preguntas que han acompañado al ser humano desde el comienzo de los tiempos tienen que ver con el “yo”. Desde la psicología social, la conceptualización del yo no se concibe de una manera unidimensional, sino que se compone teóricamente en su rama personal y su rama social. Estas investigaciones tienen su raíz en la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1979) y la posterior y ampliada teoría de la auto-categorización (Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987).

Estos autores proponen una estructura jerárquica en cuanto a niveles de abstracción que contribuyen en su totalidad a dar sentido a la persona a la pregunta ¿quién soy?

En el nivel más bajo de abstracción encontramos el nivel interpersonal, donde la identidad personal se define en términos de diferencias con otras personas (p.e. “yo soy una persona inteligente y tímida”). A nivel intergrupar, el individuo se define por identidades sociales que enfatizan similitudes estereotípicas con otros miembros del grupo (p.e. “soy latino y estudiante”). Estas identidades sociales pueden venir atribuidas desde el nacimiento como la raza, o pueden ir formándose con la adquisición de membresía en un grupo (p.e. “soy socio del equipo de mi ciudad”) o con el simple paso del tiempo (p.e. el grupo de trabajadores mayores).

Por otra parte, ser miembro de un grupo no implica la identificación, sino que es necesaria la aceptación y el reconocimiento propio de dicha membresía (Brewer, 1991).

Formar (y sentirnos) parte de un grupo es una cuestión que cumple directamente las necesidades de afiliación que como seres humanos tenemos, además de ser el medio para poder satisfacer otras, como pueden ser la necesidad de seguridad o de estatus. Esto nos lleva a concluir que no todos los grupos van a poder satisfacer las necesidades que tenemos como individuos de la misma manera, y este hecho va a estar muy relacionado con aspectos como la motivación (no todos deseamos por igual los mismos objetivos), los estereotipos de un grupo (características que se conciben como inherentes al mismo),... que a su vez van a marcar la forma de relacionarnos tanto individual como grupalmente, aunque las acciones sean llevadas a cabo por individuos.

La importancia de una buena identidad social se ve reflejada en el estudio de Buckingham, Frings y Albery (2013), donde la promoción de una identidad social basada en la recuperación de una adicción, frente a una basada en la propia adicción, reducía considerablemente las recaídas.

Identidad grupo de trabajadores mayores

En especial, un grupo que ha acaparado un interés creciente tanto por parte de los teóricos como por parte de las compañías ha sido el de los trabajadores mayores. Los motivos son múltiples, ya que por una parte no es más que un reflejo de la sociedad actual, en la que la pirámide de población se invierte y medidas como la prolongación de la vida laboral son inevitables. Este grupo, dadas las características que tiene aparejadas, se muestra como especialmente interesante para estudiar algunos procesos psicológicos generales (aunque atendiendo a dichas características) como pueden ser temas de satisfacción laboral o motivación y asuntos relativos en exclusiva a este grupo como es la investigación relativa a envejecimiento efectivo y procesos de jubilación y prejubilación.

Uno de los aspectos más relevantes en el estudio de los trabajadores mayores, son los estereotipos que se mantienen respecto a este conjunto. Pese a existir diferencias culturales, por lo general en occidente (véase el trabajo Skibiński, Sipa y Gorzeń-Mitka (2016) como ejemplo de estos estereotipos en Polonia) de los estereotipos asociados a las personas mayores son negativos. La mayoría de ellos van dirigidos hacia una rigidez mental y una pérdida de capacidades que tienen una consecuencia directa en la “utilidad limitada” de estas personas.

Los estereotipos, si bien no tienen por qué ser negativos per se, tienen una consecuencia directa al afectar en la valoración que se realiza del grupo a partir de ellos. Esta valoración, puede dirigirnos irremediablemente hacia actitudes negativas contra el grupo y finalmente a las consecuencias comportamentales, la discriminación.

Estos conceptos han sido estudiados por ejemplo respecto a cuestiones raciales, religiosas o sexuales. El interés que muestra el grupo de trabajadores mayores (sin restarle importancia a otros grupos discriminados, para los cuales debe seguir trabajándose en eliminar estos aspectos) es que como escribía Enrique Jardiel, “la vejez es un exceso que

aumenta por días”. Esto supone que todas las personas (salvo desgracia temprana) van a formar parte de este grupo; y en una situación en la que la vida laboral se prolonga y la longevidad de las pensiones públicas parece estar en duda, todos estamos vinculados a esta realidad en el presente o en el futuro.

Este grupo, en el ámbito laboral, aqueja especialmente una serie de ideas que son mantenidas respecto a ellos. Sin embargo, diversos estudios ponen en duda las concepciones que se tienen hacia este grupo de trabajadores, mostrando que no existe la predicha reducción de rendimiento, además de mostrar su valía a través de procesos como SOC o participar en la realidad social por otras vías, como puede ser el voluntariado.

La identificación con este grupo de trabajadores ha mostrado consecuencias en la dinámica laboral, por ejemplo, en el estudio de Desmette y Gaillard (2008) se encontró relación entre ciertas actitudes negativas hacia el trabajo (que se traducen en un mayor deseo de jubilación temprana o mayores inclinaciones hacia la competición intergeneracional) y la propia auto-categorización como trabajador mayor, lo que dotaría a los estereotipos de un papel estresor en el ámbito laboral. También estos autores encontraron evidencia de la importancia de una buena gestión por parte de la compañía, ya que cuando la edad no era percibida como criterio para distinguir trabajadores aparecían actitudes hacia el trabajo positivas.

Uno de los puntos más preocupantes es el aspecto de rendimiento. Por una parte, a nivel de gestión es vital que todos los integrantes de un grupo aporten para conseguir los objetivos; por otra parte, a nivel cognitivo es importante para las personas estar a gusto con su aportación para que esta sea la máxima posible. Las ideas predictoras sobre un bajo rendimiento por parte de las personas mayores, afecta por tanto a nivel grupal como individual. Numerosos estudios ponen en duda estas afirmaciones, ya que diversos puestos de trabajo se ven favorecidos justamente gracias a la madurez de las personas que

lo ejercen, debido a una mejora en ciertas habilidades o recursos o gracias también al mejor conocimiento de las habilidades individuales y la mejor aproximación hacia el puesto laboral. Un ejemplo habitual se puede observar en el deporte, por ejemplo, en el fútbol, donde a medida que pasan los años es habitual que los jugadores retrasen su posición aprovechando aspectos desarrollados como una mejor posición táctica, compensando otros puntos como puede ser una disminución en la velocidad punta.

MOTIVACION

La importancia de la motivación en un ámbito empresarial empezó a reconocerse gracias a los trabajos de Maslow. El principal motivo es por su relación con el rendimiento, ya que diversos estudios relacionan un aumento de la productividad y un mayor compromiso con la empresa por parte de los empleados al mejorar su motivación (Smith, 1994).

La motivación es un fenómeno estudiado desde diferentes perspectivas, si bien para desarrollar nuestro trabajo vamos a partir de lo apuntado por Gallstedt (2003), en el sentido de que tanto investigadores como profesionales usan el término para referirse a la intención, la dirección y la coherencia de las personas hacia su trabajo. En relación con este ámbito, es de especial reseña las ideas comunes que se derivan del término (Vera, 1995):

- La motivación tiene un impacto en la productividad
- Se trata de un fenómeno o proceso intrínseco, interno
- Estimula a las personas hacia la consecución de sus objetivos
- Se conecta con el estado psicológico, social y las relaciones y la satisfacción económica

- Se refiere a la creación de un ambiente de trabajo que ayuda a los empleados a lograr objetivos relacionados con el trabajo y obtener la máxima satisfacción personal al mismo tiempo

Como recoge Kanfer (2015), el campo de la motivación laboral busca comprender, explicar y predecir la dirección de la acción (determinantes y consecuencias de la meta elegida), la intensidad (esfuerzo para conseguir dicha meta) y la persistencia de la acción (sobre todo en momentos de dificultad).

Sin embargo, el enfoque de todos los trabajos en este campo no han sido siempre el mismo (Kanfer y Chen, 2016). Las primeras teorías trataban a la pregunta de ¿por qué? Desde esta posición se asume una perspectiva centrada en la persona, cuyas necesidades y motivos dan lugar a objetivos y a las tendencias de acción necesarias para obtenerlas. Un ejemplo de ello son los trabajos de Maslow, que dieron lugar a la teoría de necesidades jerárquica (Maslow, 1943) que propone la existencia de 5 categorías de necesidades básicas comunes. Esta teoría psicológica es quizá una de las más conocidas a nivel general, y tuvo su influencia en teorías posteriores como la teoría ERG (por sus siglas en inglés, que hacen referencia a los términos existencia-relación-crecimiento) de Alderfer (1969).

Posteriores visiones se centraron en la diferenciación entre motivación extrínseca e intrínseca. El criterio para esta distinción proviene de la fuente de motivación, ya que mientras en la primera identificamos la influencia ejercida por recompensas (que varían en cuanto a su nivel de control externo o autonomía (Gagné y Deci, 2005)), la segunda se basa en el puro interés y disfrute (Deci, 1972). Normalmente, estos tipos se asocian a momentos diferentes del ciclo vital de los trabajadores, ya que en algunos momentos las acciones parecen estar movidas más por la consecución de ciertas recompensas, mientras

que en el caso de los trabajadores mayores se suele hablar de preferencia por las motivaciones intrínsecas (Kooij, de Lange, Jansen, Kanfer y Dikkers, 2011).

Otra perspectiva, pone su foco en dos sistemas motivacionales que ejercerían su poder: un sistema orientado hacia el acercamiento o aproximación a la tarea, mientras el otro buscaría la evitación o el escape de consecuencias no deseadas. Una de las teorías más reconocidas que toman esta perspectiva sería la formulada por Dweck (1986), que predice que aquellos trabajadores con una concepción de sus habilidades como maleables están orientados hacia la maestría de las mismas o el aprendizaje de nuevas (aproximación). Por el contrario, aquellos que conciben las habilidades como un set fijo, tratarán en todo momento de mostrar únicamente aquello en lo que tengan un buen rendimiento, evitando mostrar incompetencia.

Otras teorías se han aproximado al concepto de motivación a partir de otras preguntas, como son el dónde y el cuándo. Aspectos como el diseño del puesto de trabajo (Hackman y Oldham, 1976), la búsqueda de justicia propuesta en la teoría de la equidad de Adam (1965) o la influencia de los demás (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen y Rosen, 2007) han sido atendidos desde esta perspectiva centrada en el ambiente.

Teorías como la de Vroom (1964) sobre la expectativa-valor o la teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975) se centran en el proceso de decisión, tratando de dar respuesta a la pregunta cómo.

Por último, la pregunta qué hace referencia a las estrategias que siguen las personas para asignar recursos y gestionarlos hasta la consecución de los objetivos. Uno de los conceptos más estudiados desde esta rama es el de autoeficacia, que se refiere a la capacidad percibida individual de cara al logro de tareas y resultados específicos (Bandura, 1977).

Estas teorías, pese a partir de diferentes preguntas y/o teorías, mantienen puntos en común. Por ejemplo, la teoría de los rasgos motivacionales propuesta por Kanfer y Heggestad (1997) mantiene que las conductas podrían ser explicadas por influencias distales (rasgos motivacionales relativamente estables) y por influencias próximas (diferencias individuales, por ejemplo, en autoeficacia). Estas influencias no estarían totalmente separadas, ya que se ha hallado relación entre algunos rasgos concretos y aspectos como autoeficacia o fijación de metas (Hinsz y Jundt, 2005). Esta teoría mantiene similitudes con teorías como la de Dweck, ya que algunos rasgos tendrían una orientación de aproximación a la meta, mientras que otros buscarían una evasión.

Motivación en el grupo de trabajadores mayores

La evidencia empírica relaciona el envejecimiento con un decrecimiento en las motivaciones de crecimiento y desarrollo laboral en comparación con trabajadores más jóvenes (Kooij, Bal y Kanfer, 2014). Sin embargo, esto no supone que exista una disminución inevitable y universal en la motivación a lo largo de los años (Kanfer y Ackerman, 2004), sino que, a través de acciones como la potenciación del autoconcepto y la autoeficacia, puede paliarse este efecto.

Este aspecto es importante, porque como se puede derivar de lo anteriormente expuesto, además de evidencia que así lo testifica (de Lange, van Yperen, van der Heijden y Bal, 2010), la presencia de ciertas motivaciones va a tener consecuencias diferentes para la organización y para el individuo.

CAPÍTULO 2.

LA IDENTIFICACIÓN CON EL GRUPO DE TRABAJADORES

MAYORES Y SU RENDIMIENTO EN EL PUESTO: ¿UNA

RELACIÓN MODERADA?

CAPÍTULO 2.

LA IDENTIFICACIÓN CON EL GRUPO DE TRABAJADORES MAYORES Y SU RENDIMIENTO EN EL PUESTO: ¿UNA RELACIÓN MODERADA?

Resumen

Objetivos: A través de un estudio longitudinal se pretende explorar si la relación entre la identificación con el grupo de mayor edad en una compañía y el rendimiento está moderada por la edad subjetiva de los trabajadores y la autoeficacia.

Método: A partir de una muestra de 200 trabajadores de diferentes sectores y categoría profesionales, se recogieron dos cuestionarios en dos momentos separados por un intervalo de 4 meses.

Resultados: La edad subjetiva aparece como moderadora de la relación entre la identificación con los trabajadores mayores y el rendimiento, concretamente cuando la edad subjetiva es coherente con la identificación con el grupo se reduce el impacto negativo que tiene esta en el rendimiento. La autoeficacia no demostró moderar la relación de manera directa.

Conclusiones: El presente estudio puede ayudar a entender de una mejor manera la relación entre el envejecimiento y la pérdida en términos de rendimiento. Esta relación no es inevitable, sino que es posible actuar en ella a través de intervenciones.

Significación: El hecho de poder explicar una serie de problemas que aparecen en el ámbito laboral a causa del envejecimiento, puede tener un efecto positivo y mostrarse como un amortiguador poniendo en práctica una serie de actividades compensatorias ante dichas desmejoras.

Palabras clave: identificación, trabajadores mayores, rendimiento, capital psicológico, autoeficacia

INTRODUCCIÓN

La relación entre el envejecimiento y los cambios inherentes que se producen en todos los ámbitos, y en concreto en el laboral, es un asunto propio de las sociedades posteriores a la segunda guerra mundial, con el aumento de la esperanza de vida y los sistemas de protección social.

El prolongamiento de la vida laboral plantea muchas controversias y desde el punto de vista académico, por supuesto ligado al ámbito aplicado, se han estudiado muchos aspectos. Uno de ellos es la relación entre el propio paso del tiempo y la pérdida que puede suponer en términos de rendimiento. Por lo general, existe en nuestras sociedades una serie de estereotipos negativos sobre las personas mayores, como por ejemplo una menor flexibilidad y deseo de cambios, menor predisposición a continuar formándose y desarrollándose o una mayor desconfianza. Aunque existan motivos tanto morales como empíricos (Ng y Feldman, 2012) para rechazar la existencia de estos estereotipos, lo cierto es que tienen consecuencias en el ámbito laboral, aunque es posible que puedan ser contrarrestadas al menos parcialmente (Chiesa et al., 2016; Robertson y Weiss, 2017).

Aún con todo, diversos estudios ponen de manifiesto la reducción de productividad en este grupo de trabajadores (Lallemand y Rycx, 2009; Van Dalen, Henkens y Schippers, 2010). El problema que se plantea, como recogen Van Dalen et al. (2010), es que dependiendo de los criterios que se tengan en cuenta para medir los resultados de los trabajadores, estos pueden salir beneficiados o malparados. Sirvan de ejemplo diversos ámbitos laborales, como es el caso de directivos o agentes de seguros, donde contar por ejemplo con habilidades y redes sociales (que se desarrollan con la experiencia) pueden situar a los trabajadores mayores en una posición privilegiada respecto a sus compañeros más jóvenes.

Efectivamente, uno de los principales problemas que encontramos en la literatura es la disparidad de definiciones relativas al desempeño en el puesto, lo que da lugar a su vez a una gran disparidad de herramientas para intentar medirlo. Siguiendo el trabajo del equipo de Koopmans (2011), podríamos hablar de hasta cuatro dimensiones de rendimiento: en la tarea, contextual, adaptativo y contraproducente. La primera de ellas es quizá la más intuitiva al pensar en rendimiento, ya que se refiere a la habilidad a la hora de realizar tareas centrales del puesto laboral, y además parece ser la más estable. Estas dimensiones pueden verse alteradas en relación con la edad o con la mera identificación con el grupo de trabajadores mayores.

Por una parte, pueden existir ciertas relaciones con otras variables, como por ejemplo la antigüedad en la empresa, que afecten al conocimiento y adaptabilidad al medio o al aumento de comportamientos de ciudadanía organizacional.

Por otra, la propia identificación con el grupo de trabajadores mayores puede llevar a adoptar a los miembros del mismo los estereotipos (tanto positivos como negativos) antes mentados, lo que puede traducirse en los resultados esperados de acuerdo a dichos pensamientos (produciéndose un caso de profecía autocumplida).

La identificación con este grupo no tiene por qué darse únicamente por la similitud en la edad, sino que valdría con identificarse con las características estereotípicas del mismo. Dicho de otro modo, la identificación con el grupo de trabajadores mayores podría ser mejor explicada por la edad subjetiva en vez de por la edad cronológica.

La edad subjetiva se refiere a cómo de joven o mayor se autopercibe un individuo a sí mismo/a (Barak, 1987) y de acuerdo con Shore, Cleveland y Goldberg (2003), parece resultar útil cuando el tema a tratar es la composición del grupo de trabajo y especialmente con criterios asociados al envejecimiento. Que una persona se autoperciba como mayor

(incluso mayor que su edad cronológica) puede conllevar a la adopción de características negativas asociadas a este grupo, influyendo finalmente en su rendimiento laboral.

Sin embargo, no debemos ser pesimistas y dar por hecho que el envejecimiento conlleva irremediamente una pérdida de eficacia y eficiencia. Como recogen Chiesa et al. (2016), la pérdida en términos productivos parece estar mediada por la autoeficacia del grupo de trabajadores mayores, por lo que una intervención de cara a resaltar las características positivas del grupo podría paliar el efecto de la edad.

Este constructo, la autoeficacia, se refiere a la confianza de una persona en sus propias habilidades para poner en marcha todo lo necesario para ejecutar una tarea específica de manera satisfactoria (Stajkovic y Luthans, 1998). Se trataría de una creencia positiva que ha sido englobada en un constructo de orden superior conocido como Capital Psicológico o más conocido como PsyCap en términos ingleses (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007). Los otros tres constructos en su formación que acompañan a la autoeficacia son la esperanza (estado motivacional positivo derivado de la conjunción exitosa de agencia –energía–, metas y vías para la consecución de las mismas), resiliencia (Luthans (2002a) la define como “la capacidad psicológica positiva para recuperarse, para *recuperarse* de la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, el fracaso o incluso el cambio positivo, el progreso y la mayor responsabilidad”) y optimismo (una perspectiva realista pero positiva de los resultados o de atribución de los mismos).

Este concepto se refiere por tanto a los potenciales positivos que una persona posee, dejando margen al aumento de los mismos y ha demostrado que la intervención para su desarrollo no tiene consecuencias únicamente para los individuos, sino para las organizaciones en su conjunto (Luthans, Avey, Avolio, Norman y Combs, 2006; Luthans, Avey y Patera, 2008).

El objetivo que justifica este estudio es estudiar la relación y la posible moderación de variables en el vínculo entre la identificación con el grupo de trabajadores mayores y el rendimiento. En concreto, queremos analizar cuál es el papel del capital psicológico (en términos de autoeficacia, siguiendo la literatura ya existente) y de la edad subjetiva en esta intermediación. Nuestra idea se centra en que, si bien puede existir un deterioro en el rendimiento del colectivo analizado, es posible paliarlo de algún modo.

De esta manera, formulamos de tal manera las siguientes hipótesis:

H1: En línea con otros trabajos publicados, la relación entre la identificación con el grupo de trabajadores mayores y el rendimiento en la tarea es negativa.

H2: La relación de la identificación con el grupo de trabajadores mayores con el rendimiento en la tarea, estará moderado por la autoeficacia.

H3: La relación de la identificación con el grupo de trabajadores mayores con el rendimiento en la tarea, estará moderado por la edad subjetiva.

MÉTODO

Participantes

Este trabajo se sustenta de los datos obtenidos a través de dos cuestionarios respondidos por el mismo grupo de trabajadores en España en dos momentos diferentes (a partir de ahora tiempo 1 (T1) y tiempo 2 (T2)), con un periodo de 4 meses entre ambos.

De este modo, un total de 200 trabajadores fueron encuestados (56.5% hombres), cuya edad media fue 48.11 (DT.=6.93), respondieron al tiempo 1 de. Cuatro meses después, los mismos trabajadores accedieron a responder el tiempo 2. Además de dar respuesta a los ítems de las diferentes escalas, facilitaron una serie de datos demográficos que aparecen en la Tabla 2.1.

TABLA 2.1. Características de los participantes en T1 and T2 ($N=200$)

VARIABLES		Total de la muestra
Género	Hombres	56.5%
	Mujeres	42.0%
Edad (en años)	Media (<i>DT.</i>)	48.11 (6.93)
Nivel de estudios finalizado	Estudios básicos	12.0%
	Bachillerato	21.0%
	F.P.	21.5%
	Universitarios	41.0%
	Otros	3.0%
Tipo de empresa	Privada	73.0%
	Pública	20.0%
	Privada (con capital público/fundaciones)	3.5%
	Otras	1.5%
Categoría profesional	Propietario o Alto Directivo	12.5%
	Directivo	2.5%
	Mando intermedio	29.0%
	Empleado	49.5%
	Otros	5.0%
Años de antigüedad en la empresa (en años)	Media \pm <i>DT.</i>	16.25 \pm 11.13

**Los datos perdidos se sustituyeron con el procedimiento listwise deletion*

Procedimiento

Las respuestas de los participantes se obtuvieron mediante la colaboración de trabajadores de empresas españolas de manera voluntaria y confidencial. Los datos fueron analizados utilizando el software IBM SPSS Statistics (versión 22). El comité de Ética de la UNED aprobó el presente estudio en mayo de 2016

Medidas

El tiempo 1 estaba dirigido a recoger información relativa a aspectos relacionados con la vejez y los atributos de Capital Psicológico.

El tiempo 2 evaluaba la identificación con la organización y la información relativa a rendimiento, concretamente al rendimiento en la tarea definido por Koopmans et al. (2011).

Los cuestionarios estaban estructurados como aparece a continuación:

Identificación con los trabajadores mayores: empleamos la subescala de autodescriptores de la identidad de los trabajadores mayores relacionados con el ámbito de trabajo de Tougas, Lagacé, de la Sablonnière, y Kocum (2004). En concreto, utilizamos la traducción al español de 7 de los 12 ítems de los que consta la escala, los referidos a lentitud, motivación, eficiencia, flexibilidad, desarrollo, rendimiento y cambio. Pese a que la escala original presenta la forma de una escala Likert de 7 niveles, se optó por modificar la misma en una escala Likert de 5 niveles de cara a mantener la misma estructura durante todo el cuestionario. Los cinco puntos oscilan entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Como se ha comentado, la escala se refiere a la identificación con características concretas asociadas al grupo de trabajadores mayores, no a la identificación con el grupo directamente. Sirvan de ejemplo los ítems referidos a lentitud, “*Creo que me estoy volviendo lento para aprender tareas nuevas*”, flexibilidad, “*Creo que me vuelvo menos flexible y adaptable en el trabajo*” o

desarrollo, “*Creo que no estoy interesado en actualizarme y crecer profesionalmente*”. Esta escala muestra buenos niveles de fiabilidad, alcanzando un valor de coeficiente alfa de Cronbach de .82.

Edad subjetiva: a partir del trabajo de Shore et al. (2003), se ha utilizado una versión adaptada de 3 ítems de su escala para medir la edad subjetiva. Los ítems se refieren a la edad aparente (“Piense en cómo se siente Ud la mayor parte del tiempo y díganos cuál es la edad que corresponde a como generalmente parezco a los demás”), a la de semejantes y a la deseada. Se presentaba a los candidatos opciones de respuesta agrupando por grupos de edad por décadas salvo el último grupo que recoge dos décadas, desde 1 (16 a 25 años) hasta 5 (56 a 75 años). El valor de alfa de Cronbach alcanzado por la escala es de .69, que consideramos aceptable.

Autoeficacia: fue medida siguiendo la definición que Luthans et al. (2007) proponen para el constructo de capital psicológico. Se empleó la adaptación al castellano de la subescala referida al concepto (eficacia). La formulación de los ítems corresponde a una escala Likert de cinco puntos que oscilan entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). La escala, que alcanzó un valor de alfa de Cronbach de .75, se compone de 3 ítems referidos a aspectos de seguridad percibida a la hora de afrontar una tarea (e.g.: “*Me siento seguro/a al representar a mi área de trabajo en reuniones con la dirección*”).

Rendimiento: para evaluar esta variable hemos optado por utilizar el cuestionario de rendimiento de Koopmans y su equipo (2011), que distingue entre rendimiento en la tarea, rendimiento contextual, rendimiento adaptativo y rendimiento contraproducente. Todas las dimensiones son medidas por sus correspondientes subescalas, no obteniendo una puntuación global, ya que el último elemento se dirige en una dirección contraria a las demás dimensiones lo que imposibilita la agregación conjunta.

Para los objetivos de nuestra investigación hemos optado por emplear la subescala de rendimiento en la tarea, que como hemos comentado es la más relacionada con productividad en sentido estricto y la más estable. Dicha subescala se compone de 7 ítems (e.g.: “*He sido capaz de tener un buen rendimiento con un tiempo y esfuerzo mínimo*”), presentados en un formato de escala Likert de cinco opciones, cubriendo el rango desde 1 = *totalmente en desacuerdo* hasta 5 = *totalmente de acuerdo*. El valor alcanzado al estudiar su fiabilidad es de $\alpha=.66$, que si bien mejorable, podemos considerar aceptable.

Análisis estadísticos

Para poner a prueba nuestras hipótesis, fue empleada la macro PROCESS para SPSS del profesor Hayes (2013). En concreto, optamos por el modelo 2 de moderación, que estima la relación de X (T1 Identificación con los trabajadores mayores) en Y (T2 Rendimiento en la tarea) con la moderación de las variables M (T1 Eficacia) y W (T1 Edad Subjetiva) en la relación $X \rightarrow Y$ (T1 Identificación mayores \rightarrow T2 Rendimiento). La hipótesis de moderación mantiene que las variables X y las variables moderadoras (M y W en este caso) interactúan en su relación con la variable Y. La hipótesis se ve apoyada cuando para distintos niveles de las variables moderadoras, varía el efecto de X sobre Y. En la figura 1 se muestra el modelo propuesto.

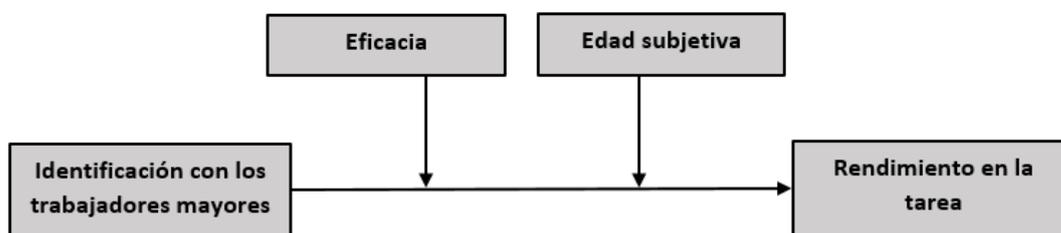


FIGURA 2.1. Modelo de moderación propuesto

El procedimiento se basa en 5000 muestreos bootstrapping, con un intervalo de confianza del 95%. Dicho procedimiento nos ofrece una visión del modelo global,

facilitándonos su ajuste predictivo y el de cada uno de los términos, además de estimar el efecto condicional de la variable independiente sobre la variable dependiente debido al efecto de los moderadores a partir del cálculo de diferentes valores (media y +/- 1 DT. de la media). Cuando el cero no aparece en el intervalo de confianza al 95%, se puede concluir que los parámetros son significativamente diferentes a cero a $p < .05$.

RESULTADOS

Antes de poner a prueba el modelo, se realizó un análisis de correlación entre las variables estudiadas. Los resultados se muestran en la tabla 2.2. Las correlaciones significativas se producen en las direcciones que se presuponían.

Como era presumible, la edad subjetiva está altamente correlacionada tanto con la edad cronológica como con el tiempo que la persona lleva presente en la compañía, aunque no predicen completamente dicha variable.

Además, podemos observar que la identificación con los trabajadores mayores está correlacionada con la antigüedad en la empresa (lo cual resulta nuevamente predecible), si bien resulta más llamativo que esté correlacionada con el género. En este caso, y dadas las medidas de esta variable (1=hombre; 2=mujer), podríamos intuir que los hombres tienen una mayor tendencia a identificarse con las características de los trabajadores mayores.

TABLA 2.2 Medias, desviaciones típicas, alfas de Cronbach (en la diagonal), y correlaciones entre las variables estudiadas ($N = 200$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Género (1 = hombre)	1.41	0.522	<i>n.a</i>						
2. Edad	48.11	6.93	-.88	<i>n.a</i>					
3. Años de antigüedad en la empresa	16.25	11.13	-.12	.53**	<i>n.a</i>				
4. T1 Identificación con los trabajadores mayores	2.31	0.72	-.16*	.10	.15*	.82			
5. T1 Eficacia PsyCap	3.94	0.67	.02	-.06	.06	-.16*	.75		
6. T1 Edad Subjetiva	3.02	0.66	-.08	.67**	.32**	.11	-.13	.69	
7. T2 Rendimiento en la tarea	3.82	0.48	.07	-.05	-.03	-.42**	.34**	-.01	.66

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

Análisis de moderación

El objetivo de este análisis es poner a prueba las hipótesis de trabajo, es decir, explorar el efecto moderador que pueden tener la autoeficacia y la edad subjetiva en la asociación entre la identificación con el grupo de trabajadores mayores y el rendimiento en la tarea.

El modelo en su conjunto se muestra como significativo ($F(5,194)=14.9736$, $p < .0000$, $R^2=.2785$). El efecto de la identificación con los trabajadores mayores ($B=-1.1373$, $SE=.3857$, 95% CI [-1.8981;-.3766], $p < .0036$) y la edad subjetiva ($B=-.3732$, $SE=.1761$, 95% CI [-.7206; -.0259], $p < .0353$) fueron significativos, así como la interacción entre ambos términos ($B=.1809$, $SE=.0725$, 95% CI [.0378; .3239], $p < .0135$), lo cual concuerda con nuestras hipótesis de partida.

Por el contrario, la autoeficacia ($B=.0152$, $SE=.1509$, 95% CI [-.2825; .3129], $p < 0.9199$) y la interacción entre autoeficacia y la identificación con los trabajadores mayores

($B=.0861$, $SE=.0625$, 95% CI $[-.0372; .2093]$, $p < .1702$) no resultaron ser significativas, aunque mejoren la capacidad explicativa del modelo ($F(2,194)=3.2762$, $p < .0399$, $\Delta R^2=.0244$).

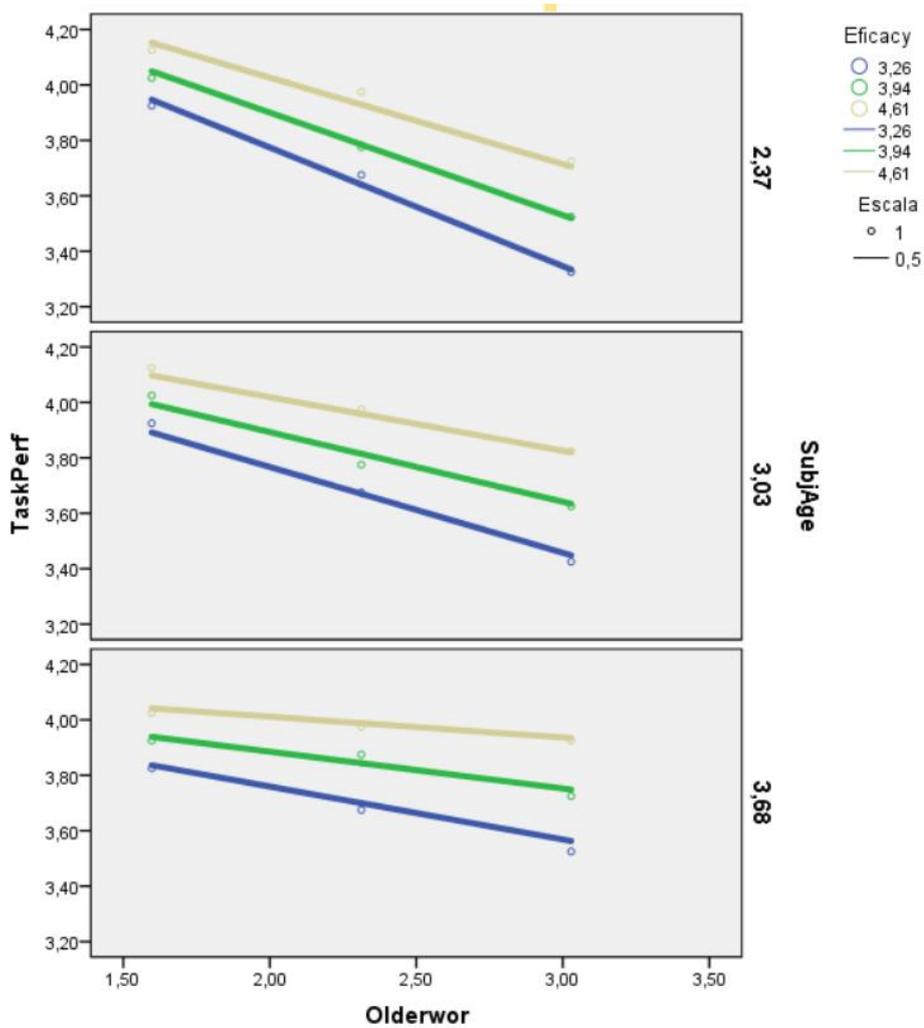


FIGURA 2.2. Interacción de la identificación con los trabajadores mayores de la edad subjetiva y la eficacia a la hora de predecir el rendimiento en la tarea.

Esta mejora aparece reflejada en la interacción que tiene la variable autoeficacia en conjunto con la variable edad subjetiva, como se puede observar en la figura 2. A mayor autoeficacia, mejor es el rendimiento en la tarea, sin embargo, esta relación no es igual en todos los niveles de identificación con los trabajadores mayores ni de edad subjetiva.

El efecto condicional de la identificación con los trabajados mayores sobre el rendimiento en la tarea es significativo en todos los niveles de las variables moderadoras excepto en el caso de edad subjetiva y eficacia altas (+1 DT ambos; $B = -.075$, $SE = .0827$, 95% CI $[-.2381; .0881]$, $p < .3656$), produciéndose el mayor efecto en el caso contrario, cuando la edad subjetiva y la autoeficacia muestran niveles más bajos (-1 DT ambos; $B = .4279$, $SE = .0867$, 95% CI $[-.5990; -.2569]$, $p < .0000$).

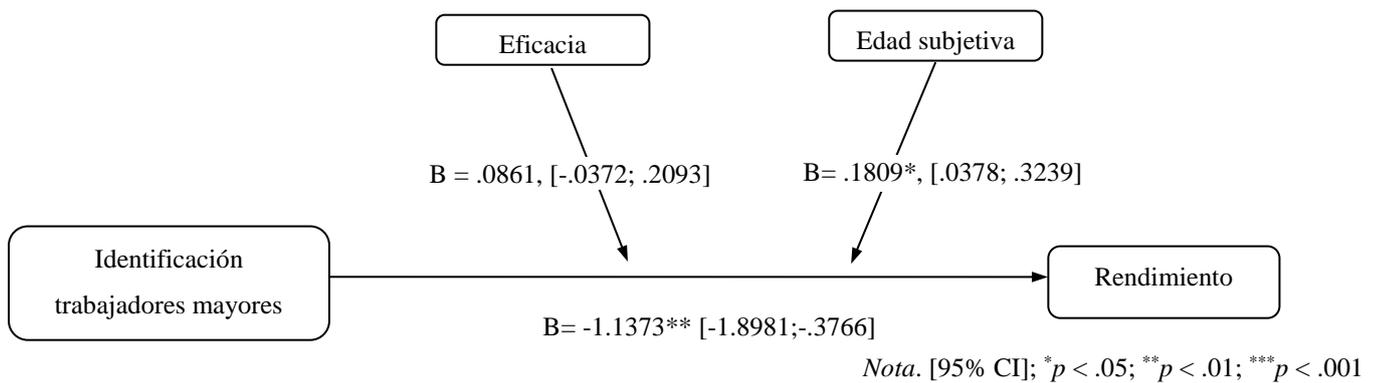


FIGURA 2.3. Resultados de análisis de moderación. La relación entre la identificación con los trabajadores mayores y el rendimiento estaba moderado por la edad subjetiva.

Estos resultados indican que la relación negativa entre la identificación con los trabajadores mayores y el rendimiento disminuye a medida que la edad subjetiva es más alta.

DISCUSION

Este trabajo apoya en primer lugar la hipótesis de que la relación entre la identificación con el grupo de trabajadores mayores y el rendimiento de este colectivo existe y es negativa, pero no se queda en este punto, sino que aporta datos para entender que esta relación está influenciada por otras variables. En concreto, la edad subjetiva puede actuar como un moderador de dicha relación, ya que cuando la identificación con el grupo de mayores es “coherente” (en cuanto los sujetos se ven a sí mismos con

características definitorias de dicho colectivo) se reduce el efecto que dicha identificación tiene sobre el rendimiento. Dicho de otro modo, el producto entre la identificación con los mayores y la edad subjetiva tiene un efecto positivo sobre el rendimiento (al tratarse de un producto, a mayores niveles de ambas variables, mayor el efecto), por lo que podríamos aceptar nuestra tercera hipótesis.

Esto en principio podría parecer contraintuitivo, ya que, si la relación entre envejecimiento y disminución del rendimiento parece estar demostrada, ¿cómo podemos explicar estos resultados?

En primer lugar, si analizamos el término de edad subjetiva en el modelo vemos que efectivamente se relaciona de manera directa negativamente con el rendimiento en la tarea. Sin embargo, cuando se analiza junto a la identificación con el grupo de trabajadores mayores es cuando vemos el efecto moderador que ejerce. Quizá sea el hecho de ser consciente de que la identificación con los trabajadores mayores (esta identificación, tal y como se plantea a través de la recogida de datos tiene que ver con la “reducción” de capacidades asociadas a dicho grupo, no con que se reconozca directamente como tal) viene motivada por el envejecimiento, activa una serie de respuestas para paliar el déficit que puede provocarse.

Esto tendría relación con el concepto de envejecimiento exitoso, por ejemplo, a través del modelo SOC (selección, optimización y compensación) que ha demostrado su validez a la hora de explicar el mayor rendimiento que pueden tener los trabajadores de mayor edad dentro de las organizaciones (Müller et al., 2013).

Desde otro punto de vista, podríamos intuir que cuando la identificación con el grupo de trabajadores mayores (una vez más, es importante tener en cuenta que la identificación se realiza a partir de estereotipos, “de síntomas, pero no sobre la causa”) no sea achacable a la edad sino a otro tipo de explicación (p.e. me siento menos motivado por sufrir una

enfermedad), no se pongan en marcha esos mecanismos y la posible minimización de los efectos negativos en el rendimiento no se llegue a producir. Es posible que no todos los estereotipos tengan el mismo impacto para los grupos, pudiendo optar los mismos por diferentes estrategias como la victimización o el intento de aumentar el rendimiento.

Además, si observamos los gráficos presentados en la figura 2, vemos como efectivamente cuando la identificación es coherente con la edad subjetiva, tiene un efecto positivo en el rendimiento también cuando la identificación con los trabajadores de mayor edad es baja (y por tanto la edad subjetiva también lo es), aunque de una manera mucho más ligera.

Por otra parte, no podemos aceptar la segunda hipótesis, que proponía la autoeficacia como moderador en la relación entre la identificación con el grupo de trabajadores mayores y el rendimiento en la tarea. Es posible que el hecho venga motivado por la propia muestra del estudio, ya que los datos se recogen en términos de seguridad a la hora de debatir o representar áreas de trabajo, donde la mitad de los encuestados son empleados y quizá estas habilidades no sean fundamentales a la hora de medir su rendimiento.

Sin embargo, al observar el modelo conjunto sí vemos su influjo. Analizando los resultados, observamos que la única interacción que no es significativa se produce cuando la edad subjetiva y los niveles de autoeficacia son altos, siendo todas las demás interacciones significativas y resultando mayor el efecto cuanto menores son los valores. Esto puede explicarse con los resultados ya expuestos: la disonancia entre edad subjetiva e identificación con los trabajadores mayores empeora la relación con el rendimiento y si bien la autoeficacia no parece explicar la mejora en el rendimiento en el modelo (al menos directamente), la falta de la misma parece afectar a la ejecución.

El trabajo aporta además evidencia de lo importante que es cómo se sienten los trabajadores dentro de la compañía (muy claramente representado aquí por el papel que

ejerce la edad subjetiva), más allá de la mera situación objetiva. En este sentido, las organizaciones deberían poner especial atención a las valoraciones que tienen sus trabajadores, en especial los de mayor edad, respecto a una serie de variables como su autopercepción en términos de edad o eficacia, dado que pueden afectar de manera directa a los objetivos de la compañía.

El hecho de que las compañías lleven a cabo intervenciones de cara a enseñar a sus trabajadores a lidiar con los nuevos problemas que se planteen en sus puestos de maneras alternativas puede mejorar y disminuir el impacto negativo que tiene el envejecimiento en los resultados.

Es posible que la importancia del capital psicológico a la hora de moderar la relación entre la variable dependiente e independiente aparezca a través de los demás términos del constructo, si bien el peso de cada uno de ellos parece no estar definido, siendo la eficacia el que parece más consistente, motivo por el que se ha utilizado en este trabajo. Futuros planteamiento podrían plantear la influencia del capital psicológico en su conjunto o de las demás variables que lo forman por separados.

CONCLUSIONES

El estudio aporta evidencia adicional a la relación negativa entre la identificación con los trabajadores de mayor edad y el rendimiento en el puesto. Además, examina las relaciones con la autoeficacia (concepto dentro del constructo de primer orden capital psicológico) y la edad subjetiva, resultando esta última variable como moderadora de la relación, produciéndose un efecto “amortiguador” de la caída del rendimiento cuando la persona se percibe a sí misma como integrante del grupo de trabajadores mayores subjetivamente.

Si bien en este trabajo el capital psicológico representado por la autoeficacia no parece mostrar su efecto a la hora de predecir el rendimiento, se ha planteado la relación que pueden tener (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007). En el próximo capítulo exponemos la relación que puede jugar dicho constructo analizando su relación con las orientaciones motivacionales de los trabajadores y el rendimiento, no entendido desde el punto de vista de la tarea, sino desde un punto de vista conductual hacia la compañía, realizando comportamientos de ciudadanía organizacional o contraproducentes

CAPÍTULO 3.

EL PAPEL MEDIADOR DEL CAPITAL PSICOLÓGICO ENTRE ORIENTACIONES MOTIVACIONALES Y SUS CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES

CAPÍTULO 3.

EL PAPEL MEDIADOR DEL CAPITAL PSICOLÓGICO ENTRE ORIENTACIONES MOTIVACIONALES Y SUS CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES.

Resumen

Objetivos: A partir de investigaciones realizadas en la última década, se plantea la relación entre diversos rasgos motivacionales y el rendimiento traducido en conductas de ciudadanía organizacional y conductas contraproducentes, y la posible mediación que pueden ejercer los recursos de capital psicológico del individuo.

Método: A partir de los datos recogidos con la colaboración de 741 participantes a través de dos cuestionarios en dos momentos de tiempo, se plantea una serie de modelos que ponen en relación las variables mencionadas.

Resultados: A la vista de los resultados, y de acuerdo con otras publicaciones, se recoge la relación entre motivación y capital psicológico, motivación y rendimiento y capital psicológico y rendimiento; si bien las relaciones concretas dependen de la orientación de los rasgos motivacionales y el tipo de rendimiento, no produciéndose en todas las ocasiones la mediación por parte del capital psicológico.

Conclusiones: El estudio explica las razones por las que una persona puede presentar ciertos comportamientos positivos o negativos hacia la compañía.

Significación: El trabajo pone de relieve la importancia del concepto de capital psicológico, que puede ser la base para entender por qué ciertas personas presentan una actitud determinada no únicamente frente a su puesto laboral, sino hacia el concepto de trabajo en general.

Palabras clave: rasgos motivacionales, MTQ, capital psicológico, conductas de ciudadanía organizacional, conducta contraproducente

INTRODUCCIÓN

Numerosos han sido los intentos de explicar el rendimiento de los individuos en el seno de las compañías a través de diferentes variables como la edad o las diferentes capacidades y rasgos de los propios individuos.

Una de estas ramas se ha centrado en el papel que la motivación juega a la hora de obtener resultados. Según la revisión de Kanfer y Chen (2016), muchas han sido las perspectivas desde las que se han planteado el estudio la motivación, desde los primeros enfoques que partían del concepto de necesidad, hasta la visión de la motivación como un proceso de asignación de recursos. Una de las clasificaciones que ha contado con gran aceptación, en relación con la manera de orientarse hacia las metas, distinguiría entre motivaciones de aproximación (p.e. lograr el éxito) y de evitación (p.e. evitar la derrota).

El interés en esta área de estudio se ve apoyado por la realidad empresarial, donde es frecuente observar intervenciones de cara a “aumentar la motivación de los empleados”. Desde esta perspectiva, se entendería la motivación como un proceso dinámico que puede variar a lo largo del tiempo. Este punto de vista no es incompatible con numerosos estudios que apoyan cierta fijación en cuanto a las formas de afrontar motivacionalmente cualquier reto, en especial en el mundo laboral; de este modo, al igual que aceptamos la existencia de ciertos rasgos de personalidad de los individuos, podríamos hablar de rasgos motivacionales.

Un ejemplo, sería la teoría desarrollada por Kanfer y Heggestad (1997), donde se diferencian influencias próximas en el rendimiento, como diferencias individuales en autorregulación, motivación (en el sentido dinámico antes comentado) o habilidades, e influencias distales, que responderían a unos rasgos motivacionales estables. En concreto, los autores identifican 3 rasgos motivacionales principales: maestría personal, excelencia

competitiva y ansiedad relacionada con la emoción; cada uno de ellos formados a su vez por tres factores subyacentes.

Los autores han creado diversas baterías de ítems para medir estos rasgos motivacionales. Una versión reducida de su Motivational Trait Questionnaire (MTQ-S) (Kanfer y Ackerman, 2000) comprime de nueve a seis los factores subyacentes, asociándose por pares en los factores principales.

De este modo, la maestría personal estaría compuesta de este modo por el deseo de aprender y por la maestría. Si bien ambas dimensiones se caracterizan por lo que podemos entender como rasgos motivacionales de acercamiento, la diferencia estriba en que la primera se refiere a la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos, mientras que la segunda se refiere a la mejora de habilidades ya presentes.

El segundo factor, la excelencia competitiva, muestra una mezcla en cuanto a las orientaciones respecto a la meta. Este factor implica un componente de comparación con los demás, sin embargo, mientras las metas referidas a otros se centran en la mera toma de referencia del rendimiento de los demás para evaluar el propio, el componente de búsqueda de competencia añade un deseo de superar a los otros. Ambos componentes tienen aspectos de acercamiento a la meta, si bien el primero también puede representar una orientación de evitación (p.e. compararse con los demás para no hacerlo demasiado mal y no recibir un castigo).

Por último, el factor relacionado con la ansiedad motivacional se muestra completamente orientado a la evitación. Por un lado, la preocupación se refiere a la aprensión que puede sentir una persona en un contexto de trabajo; la emocionalidad por su parte se refiere a las emociones en un sentido más amplio que pueden aparecer en un contexto de evaluación del rendimiento.

Este último concepto, el de rendimiento, también ha acaparado el interés de investigadores en las últimas décadas dada la relación que mantiene con aspectos como la supervivencia de una compañía o el mantenimiento del puesto de trabajo. Pese a la tendencia primaria a asociar el término rendimiento con productividad, esto no supone sino una visión selectiva y reducida del mismo.

En el año 2011, el equipo de Koopmans (Koopmans et al., 2011) realizó una revisión sistemática de la literatura referida al rendimiento de trabajo individual aunando bases de datos médicas, de psicología y de gestión empresarial. El resultado fue un marco conceptual que identificaba hasta cuatro dimensiones: en la tarea, contextual, adaptativo y contraproducente. Esta visión permite tener en cuenta más aspectos que la simple productividad, dando una explicación teórica al valor que ciertas personas pueden tener dentro de una compañía pese a no ser los mejores en tareas concretas.

Dos de estas dimensiones pueden ser entendidas, de una manera análoga a como se especificaba para las motivaciones, como acercamiento o evitación, no tomando en esta ocasión como referente las metas, sino la propia organización. En concreto, el rendimiento contextual se refiere a comportamientos de los individuos que dan apoyo al ambiente organizacional, social y psicológico en el que las tareas se llevan a cabo; es decir, no se refiere a aspectos relativos al puesto. Otras maneras de conceptualizar este tipo de rendimiento ha sido comportamientos de ciudadanía organizacional (que emplearemos a partir de ahora para referirnos a ellos) o comportamientos extra-rol.

La faceta contraria (aunque no podamos hablar de dos dimensiones bipolares de acuerdo con el trabajo de Coyne et al., 2013), la encontraríamos en el rendimiento o comportamientos contraproducentes, que, si bien no ha contado con un estudio tan extenso, es fácilmente reconocible en el día a día empresarial con conductas como el

absentismo o el presentismo. Se corresponde por tanto con un comportamiento deliberado que es dañino para la organización.

Dentro de las diferentes perspectivas que podríamos encontrar para el análisis de estos conceptos, encontramos en el trabajo de Luthans (2002b) la definición de comportamiento organizacional positivo, definido como “el estudio y la aplicación de fortalezas de los recursos humanos y capacidades psicológicas orientadas positivamente que pueden medirse, desarrollarse y administrarse eficazmente para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo actual”. Este autor (Luthans, 2002a) propone la confianza, la esperanza y la resiliencia como criterios para medir este tipo de comportamientos.

Estos constructos, junto al optimismo, conforman el factor de orden superior capital psicológico (Luthans et al., 2007) definido como “un estado psicológico positivo e individual de desarrollo caracterizado por: (1) tener la confianza (autoeficacia) para sumir y hacer los esfuerzos necesarios para tener éxito en tareas difíciles; (2) hacer una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; (3) perseverar en los objetivos y, cuando sea necesario, redirigirse hacia las metas (esperanza) para tener éxito; y (4) cuando se está acosado por problemas y adversidades, sostenerse y voltear la situación (resiliencia) para alcanzar el éxito”.

Este concepto ha interesado a numerosos autores en los últimos años, y su relación con diferentes variables como la satisfacción (Jafari y Hesampour, 2017; Luthans et al., 2007; Etikariena, 2018), el rendimiento (Rabenu, Yaniv y Elizur, 2017; Carmona-Halty, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2018; Madrid, Díaz, Leka, Leiva y Barros, 2017) o la motivación (Kim y Noh, 2016; Ferraro, Pais, Moreira y Dos Santos, 2017; Datu, King, Valdez, 2016; Siu, Bakker y Jiang, 2014) ha sido probada a través de diferentes contextos y grupos sociales. En algunos de estos trabajos, como el desarrollado a cabo por

Etikariena (2018) o el de Carmona-Halty et al. (2017), se propone un papel mediador llevado a cabo por el capital psicológico: en el primer caso en cuanto a la relación de la satisfacción y el comportamiento innovador en el trabajo; en el segundo respecto a la relación entre emociones positivas y rendimiento académico. Ambos estudios aportan evidencias para apoyar dicha hipótesis

A la vista de lo expuesto hasta este punto, el presente trabajo pretende ahondar entre la posible relación existente entre rasgos motivacionales, rendimiento definido como comportamientos de ciudadanía organizacional (rendimiento positivo) o comportamientos contraproducentes (rendimiento negativo), y los recursos que aporta el capital psicológico. En concreto, proponemos lo siguiente:

H1: Los rasgos motivacionales se relacionan directamente con el rendimiento, si bien no lo hacen de la misma manera. En concreto esperamos:

H1.A Los rasgos motivacionales de “acercamiento” se encuentran más estrechamente relacionados con las conductas de ciudadanía organizacional que con las conductas contraproducentes.

H1.B Los rasgos motivacionales de “evitación” se encuentran más estrechamente relacionados con las conductas contraproducentes que con las conductas de ciudadanía organizacional.

Por otra parte, y de acuerdo con trabajos previamente mencionados:

H2: La relación entre los rasgos motivacionales de los trabajadores y el rendimiento, estará mediado por los recursos de capital psicológico con los que cuente la persona.

Además, dado que la literatura ha relacionado especialmente los componentes del capital psicológico con el comportamiento positivo dentro de las organizaciones, esperamos que:

H3: La mediación de los recursos de capital psicológico tendrá especial relevancia a la hora de predecir rendimiento positivo (conductas de ciudadanía organizacional)

MÉTODO

Participantes

El presente trabajo se realiza a partir de los datos obtenidos a través de dos cuestionarios respondidos por el mismo grupo de trabajadores en España en dos momentos diferentes (a partir de ahora tiempo 1 (T1) y tiempo 2 (T2)).

Un total de 741 trabajadores fueron encuestados (50.20% mujeres), cuya edad media fue 49.04 (DT.=6.73), respondieron al tiempo 1. Cuatro meses después, los mismos trabajadores accedieron a responder el tiempo 2. Además de dar respuesta a los ítems de las diferentes escalas, facilitaron una serie de datos demográficos que aparecen en la Tabla 3.1.

Procedimiento

Las respuestas de los participantes se obtuvieron mediante la colaboración de trabajadores de empresas españolas de manera voluntaria y confidencial. Los datos fueron analizados utilizando el software IBM SPSS Statistics (versión 22). El comité de Ética de la UNED aprobó el presente estudio en mayo de 2016

Medidas

El tiempo 1 estaba dirigido a recoger información relativa a aspectos relacionados con las orientaciones motivacionales de los participantes y sus recursos de capital psicológico.

El tiempo 2 evaluaba el rendimiento en forma de conductas positivas o negativas que dichos trabajadores mostraban hacia la compañía.

Los cuestionarios estaban estructurados como aparece a continuación:

Rasgos motivacionales: empleamos una versión traducida del Motivational Traits Questionnaire Short Form (MTQ-S) de Kanfer y Ackerman (2000). Dicha escala se divide en 6 subescalas: deseo de aprender, metas de maestría, metas referidas a otros, búsqueda de competición, preocupación y emocionalidad. Todas ellas se presentan en un formato de escala Likert de 5 niveles para las posibles respuestas a los ítems. Los cinco puntos oscilan entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Como se ha comentado, no todas las motivaciones comparten la misma dirección, por lo que en el cuestionario podemos encontrar tantos aspectos referidos a acercamiento (p.e. ítems referidos al deseo de aprender, *“Cuando estoy aprendiendo algo nuevo, trato de entenderlo por completo”*, búsqueda de competición, *“Me gusta convertir las cosas en una competición”*, o metas de maestría *“Compito conmigo mismo, retándome a hacer las cosas mejor de lo que las he hecho antes”*), como aspectos referidos a la evitación (p.e. ítems de las escalas relativas a preocupación o emocionalidad como *“Me preocupa la posibilidad de fracasar o de rendir poco”* o *“Tengo una sensación incómoda en el estómago cuando trabajo en algo que realmente quiero culminar con éxito”*). Las subescalas forman dimensiones por pares, y las alfas de Cronbach de todas ellas alcanzaron buenos niveles: maestría personal .802, excelencia competitiva .876 y ansiedad motivacional .864.

TABLA 3.1. Características de los participantes en T1 and T2 (N=741)

Variables		Total de la muestra
Género	Hombres	49.8%
	Mujeres	50.20%
Edad (en años)	Media (DT.)	49.04 (6.73)
Nivel de estudios finalizado	Estudios básicos	21.9%
	Bachillerato	17.3%
	F.P.	18.2%
	Universitarios	40.7%
	Otros	1.9%
Tipo de empresa	Privada	63.0%
	Pública	29.9%
	Privada (con capital público/fundaciones)	5.2%
	Otras	1.9%
Categoría profesional	Propietario o Alto Directivo	13.1%
	Directivo	4.5%
	Mando intermedio	17.2%
	Empleado	61.6%
	Otros	3.6%
Años de antigüedad en la empresa (en años)	Media \pm DT.	16.33 \pm 10.98

**Los datos perdidos se sustituyeron con el procedimiento listwise deletion*

Capital Psicológico: partiendo de la definición que Luthans et al. (2007) proponen para el constructo, se empleó la adaptación al castellano del Psy Cap Questionnaire. La formulación de los ítems corresponde a una escala Likert de cinco puntos que oscilan entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). A partir de la definición, encontramos ítems referidos a cada una de las dimensiones del capital psicológico: autoeficacia (“*Me siento seguro/a de mi contribución para alcanzar objetivos en mi empresa*”), esperanza (“*Por lo general, creo que hay muchas formas de resolver un problema*”), resiliencia (“*Siento que puedo manejar muchas cosas de mi trabajo en este momento*”) y optimismo (“*En relación a mi puesto, siempre miro el lado bueno de las cosas*”). El alfa de Cronbach para el capital psicológico mostró buen nivel de fiabilidad, al alcanzar .828

Rendimiento: tal y como se ha definido esta variable, se ha optado por utilizar una versión traducida y adaptada de Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C) de Spector et al. (2010), que define una serie de comportamientos tanto positivos (p.e. “*Invertir esfuerzo extra y persistir hasta completar las tareas con éxito*” o “*Realizar voluntariamente tareas que no le están asignadas*”) como negativos (p.e. “*Incumplir las instrucciones u órdenes recibidas*” o “*Simular enfermedades para evitar realizar determinadas tareas*”) dirigidos hacia la organización. Se compone por un total de 10 ítems (4 comportamientos de ciudadanía organizacional y 6 comportamientos contraproducentes) presentados en un formato de escala Likert de cinco opciones, cubriendo el rango desde 1 = *totalmente en desacuerdo* hasta 5 = *totalmente de acuerdo*. La escala mostró nivel suficiente de fiabilidad al alcanzar un alfa de Cronbach de .641

Análisis estadísticos

Para poner a prueba nuestras hipótesis, fue empleada la macro PROCESS para SPSS del profesor Hayes (2013). En concreto, optamos por el modelo 4 de mediación. Este

análisis nos permite estudiar la relación de X (los rasgos motivacionales definidos por Kanfer y Ackerman, 2000) con Y (la aparición de conductas de ciudadanía organizacional/contraproducentes), a través de M (las dimensiones del capital psicológico). De acuerdo con Hayes (2013), la evidencia de que ab es diferente de cero es consistente con la mediación, no siendo requisito que el coeficiente c lo sea; sin embargo, esta condición no es suficiente.

El procedimiento se basa en 5000 muestreos bootstrapping, con un intervalo de confianza del 95%. Dicho procedimiento nos ofrece: 1. una visión de la relación de la variable predictora con los distintos mediadores a través de distintos modelos, 2. una visión del modelo global entre la variable independiente y la dependiente, incluyendo también a las variables mediadoras y las covariables (fueron incluidas la edad y el tiempo de antigüedad en la compañía), y 3. un análisis de la relación directa de las variables (X e Y), así como la relación total e indirecta que existe entre ellas a través de los posibles efectos de mediación. Cuando el cero no aparece en el intervalo de confianza al 95%, se puede concluir que los parámetros son significativamente diferentes a cero a $p < .05$ y que la relación en este caso es significativa.

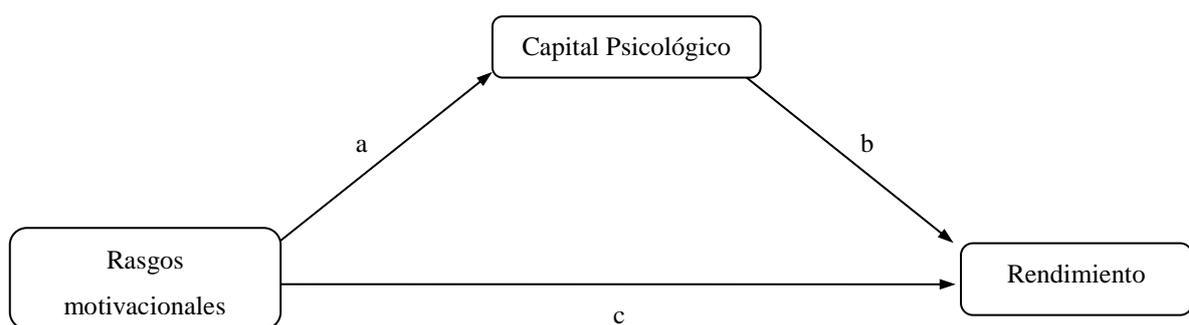


FIGURA 3.1. Modelo general de mediación propuesto

TABLA 3.2. Medias, desviaciones típicas, alfas de Cronbach (en la diagonal), y correlaciones entre las variables estudiadas ($N = 741$)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Edad subjetiva	3.08	.70	<i>n.a</i>															
2. Edad	49.03	6.73	.575**	<i>n.a</i>														
3. Género	1.50	.50	.000	-.002	<i>n.a</i>													
4. Años de antigüedad	16.33	10.98	.367**	-.492**	-.072	<i>n.a</i>												
5. Deseo de aprender	3.96	.55	-.090*	-.073*	-.015	-.023	.651											
6. Metas de maestría	3.60	.47	-.105**	-.103**	-.003	-.089*	.663**	.700										
7. Metas referidas a otros	2.86	.69	-.097**	-.128**	-.047	-.116**	.097**	.214**	.845									
8. Búsqueda de competición	2.5	.62	-.136**	-.138**	-.149**	-.114**	.009	.181**	.651**	.755								
9. Preocupación	3.26	.57	-.085*	-.102**	.178**	-.104**	.084*	.064	.365**	.083*	.757							
10. Emocionalidad	2.87	.63	.001	-.031	.181**	-.047	-.065	-.072	.303**	.066	.672**	.801						
11. Autoeficacia	3.60	.55	.025	.010	-.071	-.051	.172**	.225**	.075*	.070	-.124**	-.202**	.651					
12. Esperanza	3.72	.77	-.020	-.053	.012	-.078*	.259**	.294**	.084*	.047	-.092*	-.187**	.401**	.610				
13. Resiliencia	3.76	.45	.060	.035	.029	-.023	.210**	.191**	.032	-.037	-.116**	-.231**	.367**	.414**	.678			
14. Optimismo	3.60	.62	-.042	-.020	.051	-.034	.158**	.159**	-.050	-.019	-.113**	-.219**	.273**	.393**	.293**	.496		
15. Rendimiento positivo	3.76	.64	-.057	-.028	-.012	-.112**	.268**	.327**	.024	-.061	.056	-.006	.222**	.170**	.215**	.189**	.537	
16. Rendimiento negativo	1.66	.68	-.050	-.122**	.004	-.020	-.104**	-.142**	.161**	.100**	.081*	.126**	-.077*	-.132**	-.069	-.086*	-.078*	.822

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

RESULTADOS

Antes de poner a prueba el modelo, se realizó un análisis de correlación entre las variables estudiadas. Los resultados se muestran en la tabla 3.2.

Las correlaciones significativas se producen en las direcciones que se presuponían. Así, podemos observar como las relaciones de la edad subjetiva y de la edad son bastante similares respecto a las demás variables, en especial en cuanto a los rasgos motivacionales, dada la relación que hay entre ambas. Algunas de estas relaciones apoyarían los estereotipos que en muchas ocasiones se muestran hacia los grupos de trabajadores mayores, mientras que otras justamente nos indicarían fortalezas de este grupo, como una menor preocupación (posiblemente a consecuencia de la experiencia) o la relación inversa con los comportamientos contraproducentes (quizá afectado por la identificación con la compañía o por un mayor grado de responsabilidad personal).

Por lo demás, podemos observar cómo las relaciones entre las demás variables se dan en las direcciones esperadas (p.e. todas las dimensiones del capital psicológico se relacionan directamente con los comportamientos de ciudadanía organizacional e inversamente con los comportamientos contraproducentes). Como preveíamos, las relaciones entre los rasgos motivacionales, el capital psicológico y el rendimiento no siguen la misma dirección en todos los casos.

Análisis de mediación

El objetivo de este análisis es poner a prueba las hipótesis del trabajo, es decir, explorar el efecto mediador que las diferentes dimensiones del capital psicológico pueden ejercer en la relación entre los rasgos motivacionales de los trabajadores y los comportamientos de ciudadanía organizacional u opuestos a la compañía.

Para ello, se han construido una serie de modelos para poner en relación cada una de las escalas del MTQ con las conductas de ciudadanía organizacional y las conductas

contraproducentes, que pasan a ser detallados a continuación. En todos ellos se incluyeron la edad y la antigüedad en la empresa como variables control. Para hacer más sencilla su visualización, en las figuras de los modelos sólo aparecen las relaciones significativas, así como con un grosor mayor las relaciones de mediación que indican los análisis.

En primer lugar, estudiamos las relaciones existentes entre el deseo de aprender con el rendimiento a través de las dimensiones del capital psicológico. Los resultados indican una relación positiva entre el deseo de aprender y todas las dimensiones del capital psicológico (autoeficacia $B = .1768$, $SE = .0368$, 95% CI [.1046; .2490], $p = .000$; esperanza $B = .3638$, $SE = .0505$, 95% CI [.2647; .4629], $p = .000$; resiliencia $B = .1743$, $SE = .0295$, 95% CI [.1164; .2321], $p = .000$; optimismo $B = .1778$, $SE = .0414$, 95% CI [.0965; .2592], $p = .000$).

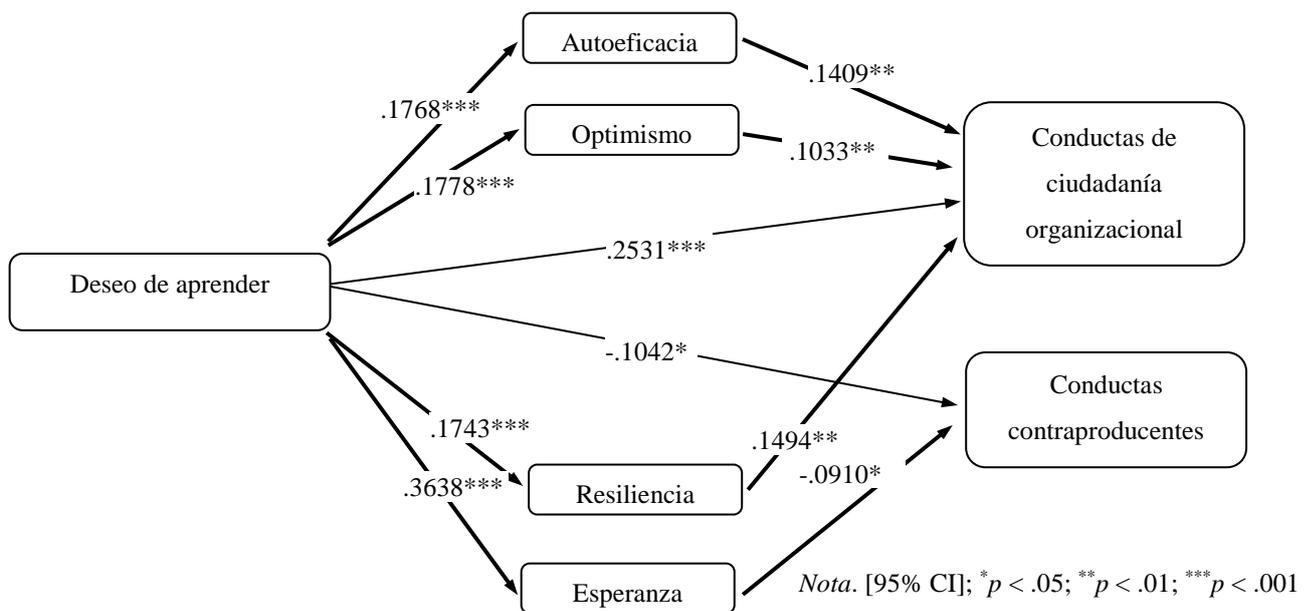


FIGURA 3.2. Resultados de los modelos de mediación con deseo de aprender como variable independiente

Centrándonos en la relación con el rendimiento positivo, los resultados indican una relación positiva entre las dimensiones del capital psicológico y las conductas de ciudadanía organizacional (autoeficacia $B = .1409$, $SE = .0447$, 95% CI [.0531; .2288], $p = .0017$; resiliencia $B = .1494$, $SE = .0561$, 95% CI [.0393; .2596], $p = .0079$; optimismo

B= .1033, SE= .0390, 95% CI [.10268; .1798], $p = .0082$), salvo la dimensión esperanza (B= -.0224, SE= .0342, 95% CI [-.0895; .0447], $p = .5123$). Además, los resultados apoyan la hipótesis principal de la relación directa entre el deseo de aprender y las conductas de ciudadanía organizacional (B= .2531, SE= .0418, 95% CI [.1711; .3351], $p = .000$), y el efecto indirecto entre esas variables a través de la autoeficacia (B= .0249, SE= .0121, 95% CI [.0075; .0565]), resiliencia (B= .0260, SE= .0139, 95% CI [.0054; .0599]) y optimismo (B= .0184, SE= .0120, 95% CI [.0033; .0506]). Respecto a las variables control, la antigüedad en la empresa se mostró relacionada significativamente con la aparición de conductas de ciudadanía (B= -.0063, SE= .0023, 95% CI [-.0108; -.0018], $p = .0059$), mientras que la edad no parece ejercer influencia en la relación.

En relación con las conductas contraproducentes, y al contrario que a la hora de predecir las conductas positivas, la esperanza se muestra como el único factor del capital psicológico significativo, en este caso de manera negativa (B= -.0910, SE= .0388, 95% CI [-.1672; -.0148], $p = .0193$). También en este caso, los resultados apoyan las hipótesis de partida, comprobándose la relación directa entre el deseo de aprender y las conductas contraproducentes (B= -.1042, SE= .0474, 95% CI [-.1973; -.0111], $p = .0284$), así como la relación indirecta a través de la esperanza (B= -.0331, SE= .0147, 95% CI [-.0674; -.0089]). De manera inversa a las conductas positivas, en esta ocasión la antigüedad en la empresa no muestra relaciones significativas, pero sí lo hace la edad (B= -.0156, SE= .0042, 95% CI [-.0239; -.0072], $p = .0003$).

En segundo lugar, analizamos las relaciones entre las metas de maestría y los comportamientos que tienen los trabajadores en el seno de las compañías. Los resultados indican una relación positiva entre las metas de maestría y todas las dimensiones del capital psicológico (autoeficacia B= .2635, SE= .0421, 95% CI [.1809; .3460], $p = .000$; esperanza B= .4697, SE= .0578, 95% CI [.3562; .5832], $p = .000$; resiliencia B= .1818,

SE= .0342, 95% CI [.1146; .2490], $p = .000$; optimismo B= .2055, SE= .0479, 95% CI [.1115; .2995], $p = .000$).

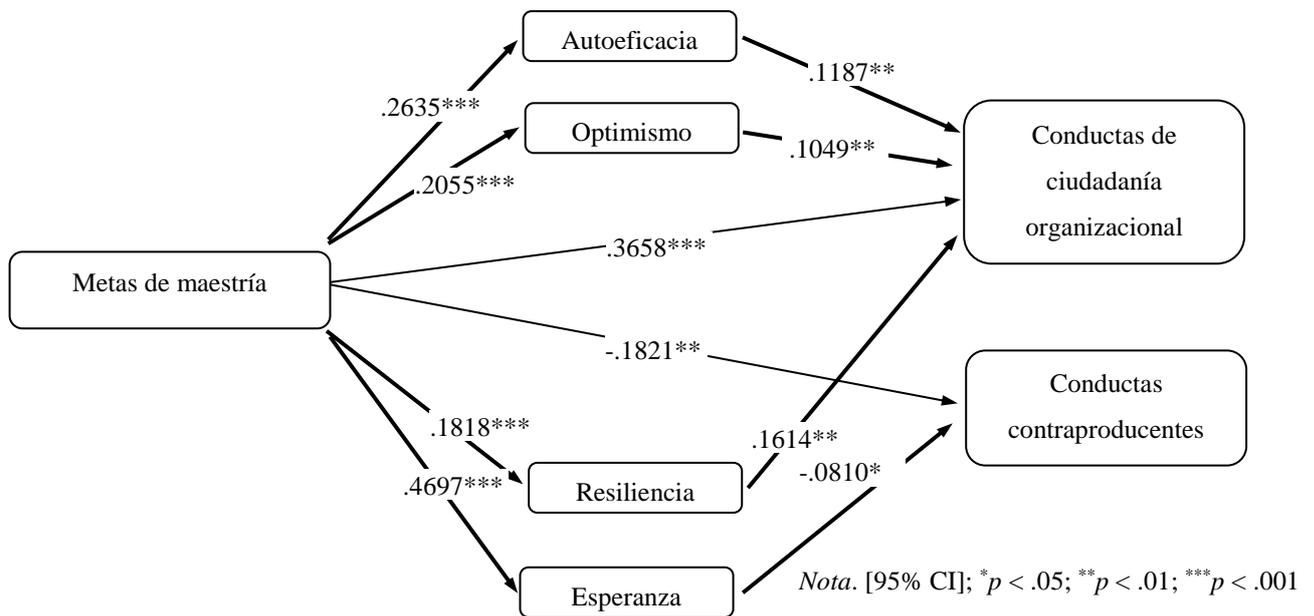


FIGURA 3.3. Resultados de los modelos de mediación con metas de maestría como variable independiente

De la misma manera que en el caso del deseo de aprender, los resultados indican una relación positiva entre las dimensiones del capital psicológico y las conductas de ciudadanía organizacional (autoeficacia B= .1187, SE= .0442, 95% CI [.0319; .2056], $p = .0074$; resiliencia B= .1614, SE= .0550, 95% CI [.0534; .2695], $p = .0035$; optimismo B= .1049, SE= .0383, 95% CI [.0296; .1801], $p = .0064$), salvo la dimensión esperanza (B= -.0373, SE= .0338, 95% CI [-.1037; .0290], $p = .2697$). De manera similar, los resultados apoyan la hipótesis principal de la relación directa entre el las metas de maestría y el rendimiento positivo (B= .3658, SE= .0480, 95% CI [.2716; .4599], $p = .000$), y el efecto indirecto entre dichas variables a través de la autoeficacia (B= .0313, SE= .0143, 95% CI [.0074; .0654]), resiliencia (B= .0293, SE= .0131, 95% CI [.0084; .0614]) y optimismo (B= .0215, SE= .0124, 95% CI [.0049; .0566]). Respecto a las variables control, la antigüedad en la empresa se mostró también en esta ocasión

relacionada significativamente con las conductas de ciudadanía ($B = -.0054$, $SE = .0023$, 95% CI $[-.0098; -.0009]$, $p = .0174$), mientras que la edad no parece ejercer influencia en la relación.

De nuevo, y de manera paralela al caso del deseo de aprender, la esperanza se muestra como el único factor significativamente relacionado con las conductas contraproducentes ($B = -.0810$, $SE = .0388$, 95% CI $[-.1572; -.0048]$, $p = .0372$). También en este caso, los resultados apoyan las hipótesis de partida, comprobándose la relación directa negativa entre las metas de maestría y las conductas contraproducentes ($B = -.1821$, $SE = .0550$, 95% CI $[-.2902; -.0741]$, $p = .0010$), así como la relación indirecta a través de la esperanza ($B = -.0381$, $SE = .0167$, 95% CI $[-.0732; -.0061]$). En cuanto a las variables de control, la edad se muestra como significativa en el modelo ($B = -.0160$, $SE = .0042$, 95% CI $[-.0243; -.0078]$, $p = .0002$).

En tercer lugar, se muestran los resultados relativos a los modelos teniendo metas referidas a otros como variable independiente. Respecto a la relación con las dimensiones del capital psicológico, los resultados indican que únicamente existiría relación significativa con la dimensión de esperanza (valores p de los modelos de autoeficacia = .0648 [en este caso hablaríamos de significación tendencial], resiliencia = .3429 y optimismo = .4051), siendo esta positiva ($B = .0846$, $SE = .0422$, 95% CI $[.0017; .1674]$, $p = .0455$).

Los resultados del modelo que relacionan las metas referidas a otros con las conductas de ciudadanía organizacional indican que no existe relación directa entre las variables ($B = .0162$, $SE = .0345$, 95% CI $[-.0516; .0839]$, $p = .6397$), ni podríamos considerar un efecto de mediación en la relación (el p -valor del efecto total es de .6397), aunque exista una pequeña relación indirecta a través de la autoeficacia ($B = .0091$, $SE = .0059$, 95% CI $[.0006; .0251]$).

Por el contrario, los resultados indican que el modelo que relaciona las metas referidas a otros con las conductas contraproducentes sí permite confirmar la relación directa entre las variables ($B = .1624$, $SE = .0366$, 95% CI [.0906; .2343], $p = .000$), además del efecto indirecto a través de la esperanza ($B = -.0097$, $SE = .0059$, 95% CI [-.0239; -.0005]). Una vez más, la edad se muestra como variable significativa en los modelos explicativos de la aparición de conductas de ciudadanía negativas para los intereses de la compañía, de manera inversa ($B = -.0127$, $SE = .0042$, 95% CI [-.0209; -.0044], $p = .0027$).

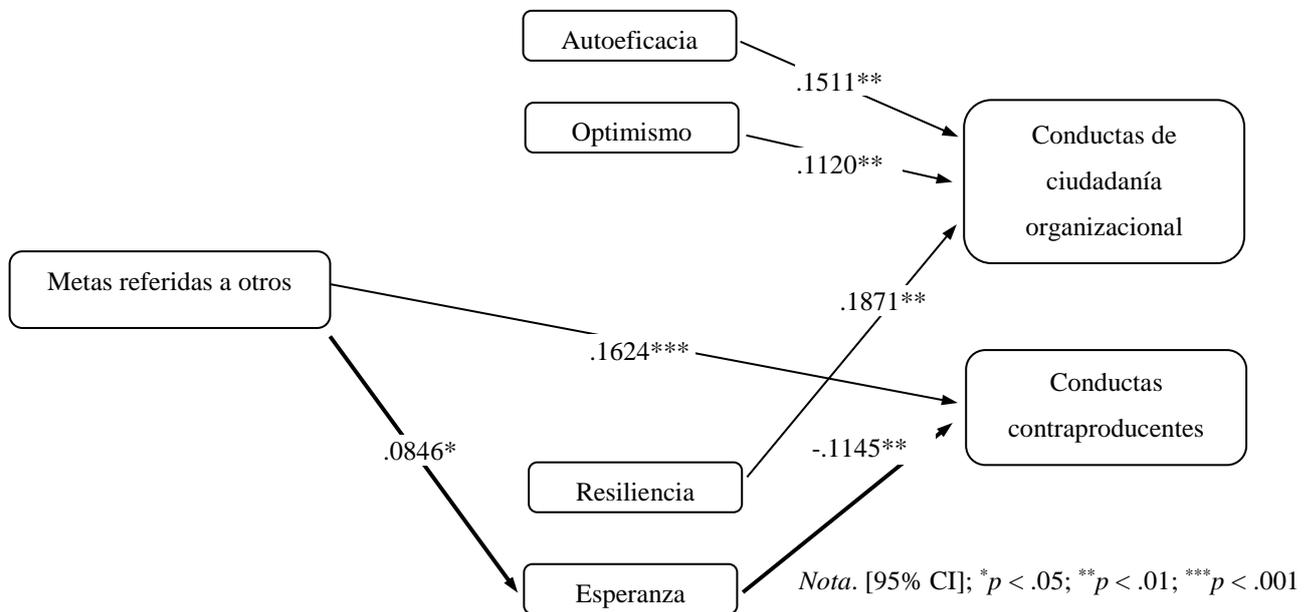


FIGURA 3.4. Resultados de los modelos de mediación con metas referidas a otros como variable independiente

En cuarto lugar, se analizan las relaciones entre la búsqueda de competición y las conductas de ciudadanía tanto positivas como negativas, y su posible mediación por parte de los determinantes del capital psicológico. En esta ocasión, la búsqueda de competición no parece ser un buen predictor de las variables de capital psicológico (valores p de los modelos de autoeficacia= .0778, esperanza= .1563, resiliencia= .3132 y optimismo= .7705).

Sin embargo, de manera similar al otro componente de la excelencia competitiva, los resultados no muestran una relación directa entre la búsqueda de competición y la aparición de conductas de ciudadanía organizacional ($B = -.0683$, $SE = .0367$, 95% CI $[-.1405; -.0038]$, $p = .0633$), ni siquiera de una relación en términos absolutos ($B = -.0651$, $SE = .0380$, 95% CI $[-.1397; .0095]$, $p = .0873$), aunque de nuevo el posible efecto indirecto estaría mediado a través de la autoeficacia ($B = .0100$, $SE = .0064$, 95% CI $[-.0006; .0269]$).

La relación directa entre la búsqueda de competición y las conductas contraproducentes sí se ve confirmada por los datos ($B = .1056$, $SE = .0406$, 95% CI $[-.0258; .1854]$, $p = .0095$), aunque en esta ocasión no podemos apoyar la hipótesis de mediación a través de la esperanza ($B = -.0051$, $SE = .0051$, 95% CI $[-.0178; -.0030]$). Sin embargo, tanto los resultados relativos a la esperanza ($B = -.1062$, $SE = .0385$, 95% CI $[-.1817; -.0307]$, $p = .0059$) como a la edad ($B = -.0135$, $SE = .0043$, 95% CI $[-.0219; -.0052]$, $p = .0016$) muestran significativamente la relación negativa de estas variables con las conductas de ciudadanía negativas para los intereses de la compañía.

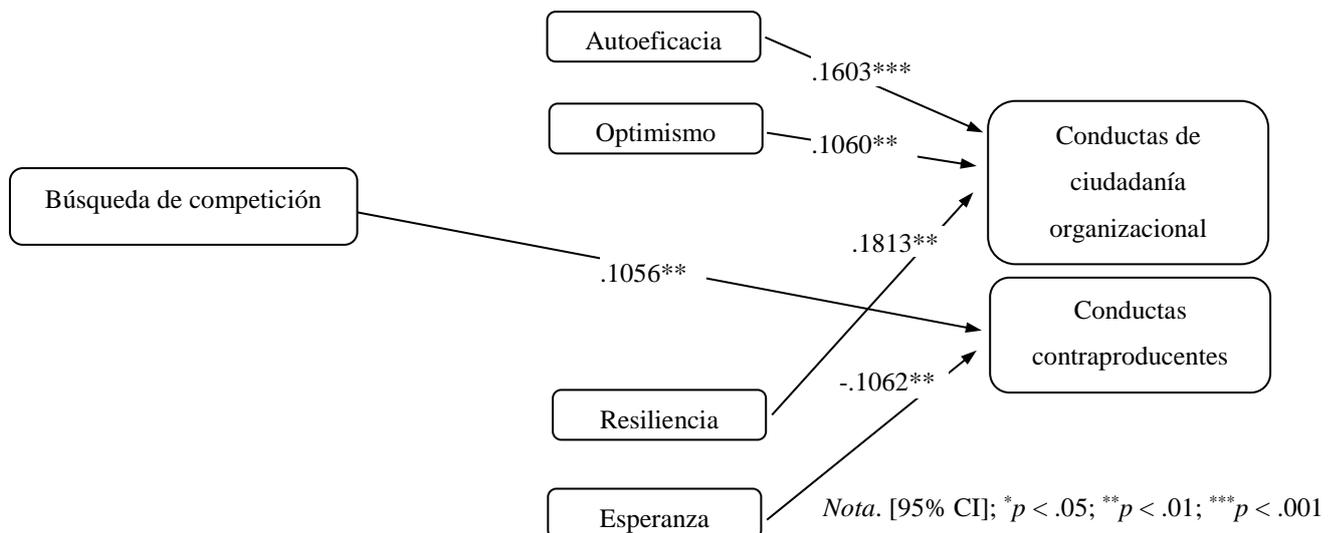


FIGURA 3.5. Resultados de los modelos de mediación con metas búsqueda de competición como variable independiente

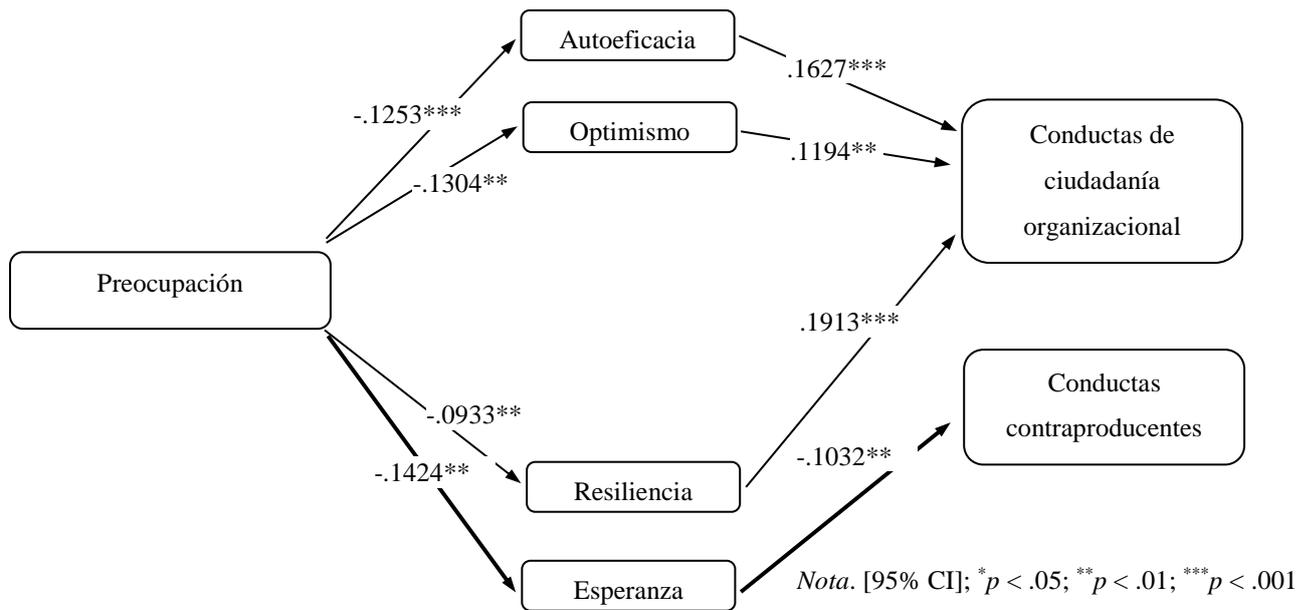


FIGURA 3.6. Resultados de los modelos de mediación con preocupación como variable independiente

En quinto lugar, se analiza la relación entre la preocupación y las conductas de ciudadanía. La preocupación sí muestra relación con todos los componentes del capital psicológico, aunque de manera negativa (autoeficacia $B = -.1253$, $SE = .0359$, 95% CI $[-.1959; -.0548]$, $p = .0005$; esperanza $B = -.1424$, $SE = .0504$, 95% CI $[-.2413; -.0436]$, $p = .0048$; resiliencia $B = -.0933$, $SE = .0290$, 95% CI $[-.1503; -.0362]$, $p = .0014$; optimismo $B = -.1304$, $SE = .0404$, 95% CI $[-.2097; -.0511]$, $p = .0013$).

En cuanto a la relación entre rendimiento positivo y preocupación, los datos no apoyan que dicha conexión, ya que el valor p para el efecto total de este rasgo motivacional sobre las conductas sería de .2401.

En el caso de las conductas contraproducentes, aunque no significativamente significativo al 95%, podríamos hablar de una significación tendencial (.0567) por lo que sí detallamos los resultados con mayor profundidad. Como ocurría con otros modelos ya analizados, las variables que muestran relación con rendimiento negativo son la esperanza ($B = -.1032$, $SE = .0384$, 95% CI $[-.1786; -.0278]$, $p = .0074$) y la edad ($B = -.0147$, $SE = .0026$, 95% CI $[-.0230; -.0064]$, $p = .0006$); no existiendo relación directa entre la

preocupación y las conductas lesivas hacia la compañía ($B = .0638$, $SE = .0447$, 95% CI $[-.0239; .1515]$, $p = .1536$). Por tanto, la relación entre este rasgo motivacional y el rendimiento negativo vendría explicado por la mediación que ejercería la esperanza ($B = .0147$, $SE = .0083$, 95% CI $[.0036; .0379]$).

Por último, se analizan los modelos que toman como variable independiente la emocionalidad. Dicho factor muestra relaciones negativas significativas con todos los componentes del capital psicológico: autoeficacia ($B = -.1800$, $SE = .0317$, 95% CI $[-.2423; -.1177]$, $p = .000$), esperanza ($B = -.2356$, $SE = .0444$, 95% CI $[-.3227; -.1485]$, $p = .000$), resiliencia ($B = -.1651$, $SE = .0254$, 95% CI $[-.2150; -.1153]$, $p = .000$) y optimismo ($B = -.2173$, $SE = .02354$, 95% CI $[-.2868; -.1477]$, $p = .000$). Como ocurría con el otro componente de la ansiedad emocional, no podemos confirmar que exista una relación entre la emocionalidad y las conductas de ciudadanía organizacional ($B = -.0144$, $SE = .0368$, 95% CI $[-.0867; .0579]$, $p = .6958$).

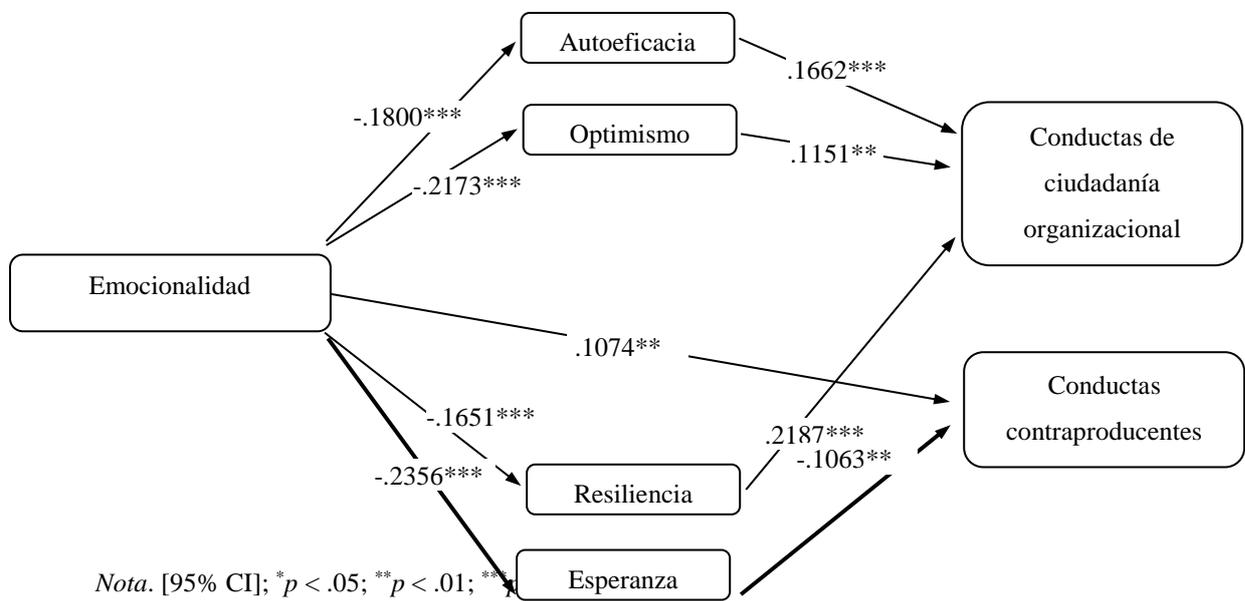


FIGURA 3.7. Resultados de los modelos de mediación con emocionalidad como variable independiente

No ocurre lo mismo respecto a los comportamientos contraproducentes hacia la compañía, donde los resultados muestran la relación directa y positiva entre este tipo de conducta y la emocionalidad ($B = .1074$, $SE = .0412$, 95% CI [.0265; .1883], $p = .0093$), además de la relación negativa que de nuevo presenta la esperanza con este tipo de comportamientos ($B = -.1063$, $SE = .0384$, 95% CI [-.1818; -.0309], $p = .0058$).

Podemos asegurar de la misma manera a través de los resultados, que la esperanza mediaría en la relación entre emocionalidad y conductas contraproducentes ($B = .0251$, $SE = .0093$, 95% CI [.0101; .0483]), reduciendo la aparición de conductas dañinas que parece prever la emocionalidad. Respecto a las variables control, y como hemos encontrado en los demás modelos, la antigüedad en la empresa no parece tener relación con este tipo de comportamientos, pero sí la edad de manera negativa ($B = -.0158$, $SE = .0042$, 95% CI [-.0241; -.0074], $p = .0002$).

DISCUSION

La primera conclusión que podemos extraer de los resultados anteriormente expuestos es que las relaciones entre diferentes rasgos motivacionales con las dimensiones del capital psicológico y las conductas de ciudadanía en la organización no son iguales; es decir, no todos los rasgos y recursos personales influyen de la misma manera en la aparición de conductas a favor o en contra de la compañía.

Los rasgos motivacionales que parecen estar más relacionados con las dimensiones del capital psicológico son sin duda los que conforman la subescala de maestría personal. De este modo, tanto el deseo de aprender como las metas de maestría muestran relaciones positivas significativas con todas las dimensiones. Ambos rasgos motivacionales implican una visión “a largo plazo”, que embarcan a la persona en tareas cuya

consecución va a estar relacionada no sólo con el ánimo de cara a emprenderlas, sino de la capacidad de mantenerse la persona aportando recursos para su logro.

Además, en ambos casos dichos rasgos muestran una relación directa con los dos tipos de rendimiento; la diferencia estriba en la dirección de la relación, ya que es positiva con las conductas de ciudadanía organizacional y negativa con las contraproducentes.

Ambas relaciones parecen lógicas al tratarse de rasgos motivacionales de acercamiento, los cuales se asocian a una mejora de rendimiento entendido en sentido amplio, ya sea a través de aumentar las conductas beneficiosas para la compañía o disminuyendo las negativas.

La mediación a través de las dimensiones del capital psicológico, nos indican de nuevo la asociación de estos conceptos con resultados positivos, ya que tres de ellos (autoeficacia, resiliencia y optimismo) estarían detrás de las relaciones que las dos escalas de maestría personal mantienen con las conductas de ciudadanía organizacional. Una primera lectura, podría ser que contar con unos mayores recursos personales, en este caso psicológicos, puede facilitar la obtención de mejores resultados organizacionales, lo cual coincide con la literatura revisada.

Otra lectura es que los rasgos motivacionales de acercamiento pueden tener su base en los recursos psicológicos. Esto podría implicar que una mejora a través de programas para potenciar el capital psicológico podría tener su efecto sobre las motivaciones y en último término al rendimiento.

En cuanto a la relación de las dos escalas con las conductas contraproducentes, vemos que la esperanza es el único factor que mediaría en la relación, siendo en este sentido un factor “de protección”, ya que las conductas contraproducentes aparecerán más fácilmente cuando la esperanza individual sea baja. Entendiendo la esperanza como un estado motivacional positivo que aúna los conceptos de agencia, metas y vías, podemos

entender por qué un estado motivacional optimista respecto a los objetivos y las posibilidades de cumplirlos evitarán las conductas lesivas hacia la compañía. Analizando los resultados desde la perspectiva contraria, también parece lógico que cuando el estado emocional del trabajador se caracterice por la ausencia de esa esperanza, el individuo actúe de una manera mucho menos implicada con la organización.

Respecto a los términos de excelencia competitiva, observamos que su relación con el capital psicológico no es tan clara como en las anteriores variables analizadas. Únicamente existiría relación directa entre las metas referidas a otros y la esperanza.

Ni las metas referidas a otros ni la búsqueda de competición parecen ser predictores eficaces de las conductas de ciudadanía organizacional, sin embargo, sí tienen relación con las conductas contraproducentes.

En el caso de las metas referidas a otros, la relación que mantiene con la esperanza estaría mediando la relación global con dichas conductas. Esta mediación de nuevo sería en sentido negativo, lo que significaría que también en este caso la esperanza podría actuar como protector frente al comienzo de conductas lesivas a la organización. Al tratarse de una comparación con los demás trabajadores, mantener una actitud positiva frente a las vicisitudes del día a día puede mantener al trabajador atento a su trabajo, mientras que en el caso de desaliento y al no estar seguro frente a la comparación con los demás, se daría el contexto perfecto para la aparición de conductas negativas hacia la organización en general, y hacia el grupo de trabajo en particular.

En cuanto a la búsqueda de competición, vemos que también está relacionada directamente con las conductas contraproducentes, por lo que parece claro a la vista de los datos que la simple comparación, cuando no la competición, puede tener consecuencias lesivas para la organización. Esto tiene su importancia de cara a gestionar grupos de trabajo, donde las comparaciones individuales quizá sean menos útiles, quizá

mejorando los resultados cambiando un enfoque interindividual por uno intergrupalo, aprovechándonos de las ventajas que pueden surgir a la hora de compartir objetivos comunes. En este caso, no podemos apoyar la hipótesis de mediación por parte del capital psicológico, por lo que otras variables pueden estar bajo la relación directa entre este rasgo motivacional y las conductas contraproducentes.

La relación entonces quizá sea mejor explicada por variables contextuales, como el valor que le de la compañía a la competición directa o el clima laboral u otras variables de personalidad como narcisismo u orientación a resultados, lo que podría traducirse en una posición maquiavélica de “el fin justifica los medios”.

Por último, en cuanto a las relaciones mostradas por la ansiedad motivacional., resulta muy esclarecedor el caso de la preocupación. Este componente se relaciona de manera negativa con todas las dimensiones del capital psicológico y no muestra relaciones significativas ni con las conductas de ciudadanía organizacional ni con las conductas contraproducentes (en este caso muestra una relación tendencial e indirecta, donde de nuevo la esperanza – como contraria a la preocupación – actuaría como mediador). A partir de estos datos podemos concluir que la preocupación actuaría como un motivador “incapacitante”, ya que no favorece la aparición de conductas de ciudadanía organizacional ni tampoco está detrás de la aparición de conductas contrarias a los intereses de la organización, ya que la preocupación reside en “hacerlo mal”, suponiendo que actuar de manera negativa hacia la compañía no sería algo coherente.

El otro componente de ansiedad emocional, la emocionalidad, también muestra relaciones negativas con todos los componentes del capital psicológico, por lo que podríamos concluir que las personas con altas puntuaciones en rasgos motivacionales de evitación podrían enmascarar una falta de recursos personales de cara al afrontamiento de tareas.

De nuevo, esta dimensión no es relevante a la hora de explicar las conductas de ciudadanía organizacional pero sí lo es para la explicación de aparición de conductas contraproducentes, mostrando una relación directa positiva. La diferencia respecto al componente de preocupación es que, si este se refiere a una preocupación por hacerlo mal, la emocionalidad se refiere directamente a las afectaciones emocionales que aquejan al trabajador. Estas afectaciones son mucho más lesivas directamente hacia la persona, que puede llegar a entender a la organización como la culpable de esas consecuencias, tomando represalias en forma de conductas contraproducentes. Una vez más, la esperanza actuaría como mediador, con la diferencia de que en esta ocasión la relación sería positiva. Podríamos explicar estos resultados en el sentido de que la actitud energizante que supone la esperanza, sumado a una alta emocionalidad que tiene unas consecuencias negativas, llevaría a la persona a actuar de una manera errónea (p.e. llevándose materiales de la empresa “para trabajar en casa”). También es posible que la esperanza origine cierta sensación de invulnerabilidad real (p.e. “como estoy llegando a los objetivos, no es de vital importancia llegar a la hora”) que, sumado a una alta emocionalidad, puede dar como consecuencia racionalizaciones de los comportamientos lesivos hacia la compañía (p.e. “lo importante es que descanse bien por la noche y venga con energía”).

En cuanto a las variables control, en todos los modelos podemos observar como la antigüedad en la empresa es significativa a la hora de predecir las conductas de ciudadanía organizacional mientras que la edad parece ser mejor predictora de la aparición de conductas contraproducentes, en sentido negativo; es decir, cuanto mayor es una persona menor probabilidad de mostrar este tipo de conductas.

Es probable que los años que una persona lleva en la compañía afecte a la identificación con la misma, lo cual podría explicar la aparición de esas conductas a favor de la compañía. Por otro lado, el resultado que vemos asociado a la edad cronológica

podría ser una evidencia de que “la experiencia es un grado”, siendo así que las personas mayores “aprenden” a evitar ciertas conductas que son mal vistas y tienen una repercusión negativa. Por otra parte, algunas de las conductas asociadas a conductas contraproducentes son las que encontramos detrás de muchos despidos en las compañías; la edad puede servir como freno para ciertos pensamientos irrealistas de invulnerabilidad sobre la permanencia en la empresa, ya que por otro lado representa un hándicap de cara a un regreso al mundo de la búsqueda de trabajo en numerosas ocasiones.

Por tanto, y en relación con las hipótesis de trabajo planteadas, encontramos evidencia empírica para apoyarlas al menos parcialmente. En concreto, observamos como los rasgos motivacionales se relacionan tanto directa como indirectamente con el rendimiento a través del capital psicológico, si bien estas relaciones dependen de los rasgos motivacionales y de las consecuencias organizacionales concretas.

Los resultados de los modelos relativos a los factores de maestría personal y de ansiedad motivacional, aportan luz sobre la traducción de una orientación de aproximación a las tareas en un rendimiento positivo, y una evitación de las mismas en un rendimiento negativo. Esto pone de manifiesto la importancia que tiene cómo afrontar cualquier reto en los resultados finales, pudiendo suponer un caso de profecía autocumplida mediada por el capital psicológico (voy a conseguir los mejores resultados de la oficina porque soy capaz vs. me da miedo enfrentarme a la exposición).

Además, observamos como la relación entre los rasgos motivacionales y el capital psicológico no se da por igual, estando más relacionados positivamente aquellos que suponen una orientación de aproximación mientras que los que suponen una clara orientación de evitación se encuentran relacionados negativamente.

Por último, respecto a la relación del capital psicológico con el propio rendimiento, observamos de acuerdo una vez más con la literatura publicada, que es mucho más

estrecha respecto al rendimiento positivo que frente al negativo, donde su papel es más limitado y actuaría como “protector” minimizando la aparición de conductas contraproducentes.

En cuanto a las limitaciones y futuras investigaciones, podríamos destacar que algunas de las relaciones entre rasgos motivacionales pueden tener una importancia vital en los resultados. Sirvan de ejemplo las correlaciones presentadas entre los factores de excelencia competitiva y ansiedad motivacional. Si bien ésta es significativa y positiva en el caso de las metas referidas a otros, la relación es mucho menor (si existe) con la búsqueda de competición. Esto abre la puerta a posibles intervenciones de cara a entender la comparación con el grupo de una manera más positiva, que podrían reducir la ansiedad generada y a la larga conseguir una mejora en el rendimiento.

Por otro lado, cabe es posible que existan relaciones específicas entre rasgos motivacionales, puestos y rendimiento. Nuestra muestra contiene una disparidad de cargos, lo que, si bien normalmente supone un aspecto positivo, en nuestro caso puede ocultar estas relaciones. Por ejemplo, en cuanto a la búsqueda de competición, este rasgo puede ser “malentendido” y juzgado de una manera negativa por el resto de compañeros en un puesto de empleado, sin embargo, a priori parece un rasgo positivo y necesario para ostentar un cargo de directivo.

CONCLUSIONES

En función de los resultados obtenidos, podemos concluir que distintos rasgos motivacionales individuales van a tener consecuencias diferentes para la organización en forma de mayor o menor probabilidad de actuar de modo beneficioso o perjudicial para con la misma. Algunas de estas relaciones están mediadas por el capital psicológico, por lo que una intervención de cara a mejorar aspectos individuales como la autoeficacia o la

resiliencia pueden tener consecuencias en los resultados organizacionales no sólo de manera directa, sino indirecta a través de las motivaciones. Sin embargo, es necesario un estudio más profundo sobre las relaciones aquí expuestas, además de incluir otras que permitan entender el esquema de un modo completo.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN GENERAL

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN GENERAL

En el presente capítulo se procura, en primer lugar, resaltar los hallazgos de los estudios que componen esta tesis y sus contribuciones a la investigación sobre el rendimiento y el grupo de trabajadores mayores. En segundo lugar, se prestará atención a sus limitaciones, de cara a hacer sugerencias de líneas de futura investigación. En tercer lugar, a partir de los resultados empíricos, se proponen líneas de intervención para mejorar o al menos mantener los niveles de rendimiento del colectivo estudiado dentro de las organizaciones.

En el primero estudio se ha confirmado el estereotipo asociado a los trabajadores mayores, en cuanto a una disminución en su rendimiento. Sin embargo, y como sea comentado anteriormente en la tesis, cabe tener en cuenta que la medida empleada en este estudio para el rendimiento se ciñe únicamente a rendimiento en la tarea. Es posible que otras medidas de rendimiento se vean afectadas en sentido contrario y de este modo se palien los efectos negativos. Además, cabe la posibilidad de que, en algunos puestos específicos, tener mayor edad pueda ser ventajoso para realizar las tareas, aunque lo más probable es que se trate de una función con forma de U invertida.

Además, este estudio pone de manifiesto la importancia de las percepciones de los individuos. Por una parte, como se puede observar en la figura 1, la identificación con el grupo de mayores tiene una importancia vital: si los trabajadores no se identifican con dicho grupo su rendimiento llega a cotas más altas. Por otra parte, se expone la importancia de aspectos como la edad subjetiva, ya que cuando las personas mantenían características compartidas con los estereotipos de trabajadores mayores y podían explicarlos en su propia percepción como mayores, el rendimiento se veía en cierta manera protegido ante la pérdida a la hora de trabajar. Del mismo modo, cuando existía

una disonancia entre la identificación y la edad subjetiva (no se podía explicar por estos medios) los resultados eran peores.

En el segundo de los estudios se ha puesto a prueba la relación entre diferentes rasgos motivacionales que se diferencian en cuanto a la orientación respecto a la meta y consecuencias para la organización traducidos en comportamientos beneficiosos o perniciosos para la misma, además de proponer al papel del capital psicológico como mediador de las relaciones. Los resultados indican que diferentes motivaciones tienen consecuencias diferentes para la organización y que además no se relacionan del mismo modo con el capital psicológico. Principalmente, aquellas motivaciones relacionadas con una aproximación a la consecución de la meta, en vez de una evitación de consecuencias negativas, reporta mejores resultados para la organización y se encuentran relacionados positivamente con los componentes del capital psicológico. Sin embargo, según el foco de la mejora se marca en el propio individuo o grupalmente, pareciendo esta segunda opción más arriesgada. Cabe destacar el papel que juega la esperanza, en cierto modo contrario al de los otros componentes del capital psicológico, ya que más que recurso de cara a la mejora de resultados, parece ser mejor predictor de una evitación de consecuencias negativas. Parece factible por tanto trabajar en pos de una mejora en el rendimiento de los trabajadores a través de intervenciones de cara a modificar las modificaciones y a ampliar los recursos individuales.

En su conjunto, el trabajo representa una visión optimista en cuanto a la posibilidad de impactar en el comportamiento de los trabajadores tanto en la tarea como en cuanto a su actitud comportamental hacia la organización, a través de trabajar aspectos motivacionales, identitarios y dotándoles de “herramientas” en forma de capital psicológico, que no van a ser únicamente beneficiosas para su vida laboral sino que seguramente tengan una repercusión general en su existencia, pudiendo crearse

verdaderas espirales positivas (Hobfoll, 1989; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, 2010).

Aportaciones de esta tesis

El conjunto de las investigaciones desarrolladas ofrece aportaciones a la base teórica ya desarrollada y da pie al futuro desarrollo de la misma. En primer lugar, esta tesis aporta evidencia confirmatoria en línea con otros trabajos, como la disminución en el rendimiento en la tarea con el paso de los años. Sin embargo, establece relaciones que pueden interferir en tal dirección, ya que esta disminución parece verse afectada por aspectos motivacionales, personales y perceptivos. Además, al contemplar el rendimiento desde una perspectiva más amplia que la simple productividad, se establece la visión compartida por otros trabajos en la cual el rendimiento de los trabajadores mayores no tiene por qué establecerse como en declive per se, ya que es posible mantener las aportaciones a la compañía a través de otros medios. En este sentido, en el segundo de los trabajos la edad aparecía siempre relacionada de manera negativa con los comportamientos contraproducentes.

El trabajo aporta además evidencia a favor de teorías clásicas como la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), en el primero de los trabajos. Este aspecto, más que dotar a la tesis doctoral de un aspecto diferencial, aporta credibilidad al conjunto de los datos obtenidos.

Por otra parte, los trabajos aportan información sobre la relación que el capital psicológico presenta respecto a variables de diferente índole como rasgos motivacionales o el rendimiento. La perspectiva de poder enfocar intervenciones en base a las dimensiones que lo componen va de la mano de trabajos como el presentado por Salanova, Llorens y Schaufeli (2011), que relaciona las creencias de autoeficacia con espirales positivas que se traducen en mejoras tanto de compromiso con la empresa como

de afecto positivo (motivación). El trabajo aporta evidencia también en el sentido de, si bien la autoeficacia ha demostrado ser un importante predictor de consecuencias positivas de diversa índole y en diferentes ámbitos, no es “infalible” y no siempre va a poder explicar las relaciones que se producen entre variables, como se expone en la primera de las investigaciones expuestas.

En relación con este aspecto, la motivación, la tesis doctoral aporta información sobre cómo diferencias individuales en la misma, en el sentido de formas de relacionarnos con las metas, tienen unas consecuencias totalmente dispares. Fomentar ciertas motivaciones en perjuicio de otras (p.e. alimentando las ganas de los trabajadores de perfeccionar una técnica, alimentado su autoeficacia y evitando sentimientos de preocupación) puede resultar clave de cara a un ejercicio de recursos humanos efectivo, con las consecuencias beneficiosas que tendría tanto para la compañía como para los propios individuos.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

De cara a valorar las posibles generalizaciones a partir de los estudios que forman esta tesis, es necesario tener en cuenta que como cualquier investigación no carecen de limitaciones. La primera de ellas es que las investigaciones no incluyen una intervención experimental, por lo que no podemos hacer afirmaciones sobre la causalidad de los procesos en las mismas. En este sentido, futuras investigaciones deberían incorporar actuaciones como entrenamiento en capital psicológico o de cara a motivar a los trabajadores, para poder asegurar las relaciones causales en las relaciones descritas en los estudios.

La segunda limitación se refiere a las características de la muestra, ya que la selección de los participantes en los estudios no ha sido aleatoria, sino que se ha usado un muestreo de conveniencia y esto puede haber sesgado los resultados. Como se ha comentado, las diferencias en el puesto laboral pueden estar íntimamente relacionadas con diferencias

individuales motivacionales o en disponibilidad de recursos. Serían necesarias muestras mucho mayores para poder analizar este tipo de diferencias, siendo complicado el acceso a las mismas dada la escasez de compañías que quieren colaborar de manera mayoritaria con este tipo de trabajos.

En tercer lugar, y aunque en la bibliografía analizada se suele encontrar una regularidad en los resultados de a través de distintos países, cabe la posibilidad de que no sean extrapolables dadas diferencias culturales (p.e. el quedarse trabajando horas extra; hay quien puede entenderlo como un esfuerzo puramente extra de cara a favorecer a la empresa y quien puede visualizarlo como una muestra de bajo rendimiento en las horas laborales).

En cuarto lugar, al emplear medidas de autoinforme y pese a la confidencialidad de las respuestas, siempre cabe el posible riesgo de sesgos como la tendencia a contestar de una manera socialmente aceptada.

Por último, y en relación con futuras líneas de investigación, es posible que más variables de las analizadas tengan su influjo en las relaciones propuestas como la satisfacción laboral o el estrés, además de la posibilidad de ahondar de manera más profunda en las aquí expuestas.

Implicaciones prácticas y de intervención

Esta tesis pretende aportar luz sobre la utilidad de las prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en las empresas de manera cotidiana. En muchas ocasiones, estas tareas parecen realizarse más con el objetivo de darle sentido al propio departamento o “porque hay que hacer algo”, sin tener en cuenta las consecuencias reales que la evidencia empírica esclarece. En primer lugar, el trabajo presentado justifica la reducción en el rendimiento en la tarea debido a la identificación con los trabajadores mayores, siendo esta identificación basada en una serie de estereotipos negativos; de esta manera, es

posible que un trabajo cognitivo destacando los aspectos positivos más que los negativos y valorando la diversidad generacional puede tener un impacto en los resultados, en el clima laboral y en la propia satisfacción personal de los trabajadores. Fomentar una identificación organizacional que reúna a todos los integrantes de la compañía parece un medio simple y efectivo de asegurar la supervivencia de la misma.

Por otra parte, y de manera relacionada, el trabajo refleja que es posible impactar en los resultados de la compañía (aunque no sea directamente en rendimiento en la tarea) a través de los recursos personales de los trabajadores. Fomentar una mejora de aspectos como la autoeficacia a través del entrenamiento, o la esperanza y el optimismo creando un clima donde los trabajadores se sientan arropados y seguros de sí mismo, reciben apoyo de las investigaciones aquí expuestas. De este modo, plantear las intervenciones con estos objetivos, evitando metas genéricas como “crear un clima laboral sano” o “formación”, pueden tener un efecto potenciado. En especial, dada la importancia y estabilidad que ha demostrado, es posible que las intervenciones basadas en la autoeficacia tengan un especial impacto.

Los acercamientos que podemos plantear son múltiples, y dan pie a que posibles intervenciones en la compañía tengan un impacto en los resultados por varios frentes. Por ejemplo, el estudio de Mañas-Rodríguez y Alcaraz-Pardo (2017) pone en relación directa el clima laboral con el capital psicológico de los individuos. Esto nos lleva a pensar que un liderazgo transformacional como el que plantean los autores podría impactar en el rendimiento a través de los efectos que tendría sobre la motivación, pero también sobre los propios recursos de capital psicológico. La importancia de cómo se llevan a cabo las prácticas de recursos humanos es recogida por Pandey, Schulz y Camp (2018), que indican que la manera en que se lleve a cabo la supervisión de los trabajadores puede

tener un impacto a la hora de potenciar o minimizar conductas beneficiosas o lesivas para la compañía.

Pese a lo presentado, hay que tener en cuenta la importancia de factores situacionales como las percepciones de justicia y la satisfacción laboral a la hora de explicar aspectos como la aparición de conductas lesivas hacia la compañía (Flaberty y Moss, 2007; Lee y Allen, 2002). Prácticas que impliquen un mayor engagement con la compañía y con los compañeros de trabajo podrán paliar estas situaciones, con la ventaja de poder aprovechar la experiencia de los trabajadores mayores para, por ejemplo, formar a nuevas incorporaciones a la plantilla. Por último, aunque es cierto que el proceso de envejecimiento se produce de manera individual, no son pocas las voces –donde se puede incluir también esta tesis– que ponen el foco en las compañías de cara a que este se produzca de un modo adecuado (Azaña, 2013).

En resumen, el presente trabajo de tesis doctoral pretende ofrecer un acercamiento a la posibilidad de profundizar en el mantenimiento efectivo de los trabajadores en el mundo laboral a lo largo del tiempo, ya que, si bien un cambio en el nivel de rendimiento parece inevitable con el mismo, a través de diversos modos puede ponerse freno

REFERENCIAS

- Alcover, C.M. (2012). ¿Ageism en las Organizaciones? El Papel Mediador del Apoyo Organizacional Percibido en las Relaciones entre la Edad y la Ruptura del Contrato Psicológico. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 299-313
- Alcover, C. M., y Topa, G. (2014). Bridge employment in Spain: A possible option to postpone retirement. En C.M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli y M. Depolo (Eds.), *Bridge Employment: A Research Handbook*, (pp. 115-137). London: Routledge.
- Azaña, Y. S. (2013). Responsabilidad social empresarial y envejecimiento activo. *Revista De Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 60-75.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475 – 482.
- Barak, B. (1987). Cognitive age: A new multidimensional approach to measuring age identity. *International Journal of Aging and Human Development*, 25, 109–128.
- Campbell, J. P. (1990). Modelling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology-Vol. I*, (pp.687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W.B. (2018). How Psychological Capital Mediates Between Study-Related Positive Emotions and Academic Performance. *Journal of Happiness Studies*. doi:10.1007/s10902-018-9963-5

- Cerezo, E., y Topa, G. (2008). La prejubilación en los miembros de alta dirección de las organizaciones: Un análisis cualitativo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 389-416
- Cerri, C. (2015). Dependencia y Autonomía: Una aproximación antropológica desde el cuidado de los mayores. *Athenea Digital*, 15(2), 111-140
- Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E. M., & Setti, I. (2016). Older workers: Stereotypes and occupational self-efficacy. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1152-1166. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.uned.es/docview/1826444183?accountid=14609>
- Christ, O., van Dick, R., Wanger, U. & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341
- Coyne, I.J., Gentile, D., Born, M., Ersoy, N.C. & Vakola, M. (2013). The relationship between productive and counterproductive work behaviour across four European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 377-389.
- Dávila, M.C. y Finkelstein, M.A. (2010). Predicting Organizational Citizenship Behavior from The Functional Analysis and Role Identity Perspectives: Further Evidence in Spanish Employees. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 277-283
- Dalal, R.S., Lam, H., Weiss, H.M., Welch, E.R. & Hulin, C.L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52, 1051-1066.

- Datu, J.A.D., King, R.B. & Valdez, J.P.M. (2016). Psychological capital bolsters motivation, engagement, and achievement: Cross-sectional and longitudinal studies. *The Journal of Positive Psychology*, 13(3), 260-270 doi:10.1080/17439760.2016.1257056
- De Lange, A.H., Van Yperen, N.W., Van der Heijden, B.I.J.M. & Bal, P.M. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118–125
- Desmette, D. y Gaillard, M. (2008). When a "worker" becomes an "older worker": The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2), 168-185
- Etikariena, A. (2018). The effect of psychological capital as a mediator variable on the relationship between work happiness and innovative work behavior. En A. A. Ariyanto, H. Muluk, P. Newcombe, F. P. Piercy, E. K. Poerwandari, S. R. Suradijono (Eds.), *Diversity in unity: Perspectives from psychology and behavioral sciences*. Nueva York, NY, EEUU: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J.M. & Dos Santos, N.R. (2017). Decent Work and Work Motivation in Knowledge Workers: the Mediating Role of Psychological Capital. *Applied Research in Quality of Life*. doi:10.1007/s11482-017-9539-2
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Perterson & Company.
- Finkelstein, M.A. & Penner, L.A. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398

- Flaberty, S. & Moss, S. A. (2007). The impact of personality and team context on the relationship between injustice and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(11), 2549-2575.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A. & Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peerreports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management, 14*, 41-60.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362. doi:10.1002/job.322
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, Nueva York, NY, EEUU, The Guilford Press
- Hershey, D.A., Jacobs-Lawson, y Austin, F. (2013). Effective Financial Planning for Retirement. En M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement*, Oxford, New York: Oxford University Press
- Hinsz, V.B. & Jundt, D.K. (2005). Exploring Individual Differences in a Goal-Setting Situation Using the Motivational Trait Questionnaire. *Journal of Applied Social Psychology, 35*(3), 551-571. doi: 10.1111/j.1559-1816.2005.tb02135.x
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.
- Huang, L., & Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology: An International Review, 64*(2), 444-472. doi:10.1111/apps.12028
- INE (2018). Esperanza de vida al nacimiento según sexo. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1414>

- Iyer, A., Zhang, A., Jetten, J., Hao, Z., & Cui, L. (2017). The promise of a better group future: Cognitive alternatives increase students' self-efficacy and academic performance. *British Journal of Social Psychology, 56*(4), 750-765.
- Jafari, A. & Hesampour, F. (2017) Predicting Life Satisfaction Based on Spiritual Intelligence and Psychological Capital in Older People. *Iranian Journal of Ageing 12*(1), 90-103. doi:10.21859/sija-120190
- Jimeno, J.F. (2000). El sistema español de pensiones: Cuestiones básicas y perspectivas en el medio plazo. En T. García-Milá (Ed.), *Nuevas Fronteras de la Política Económica*. Universitat Pompeu Fabra: CREI.
- Kanfer, R. (2015). Motivation. En C. L. Cooper, P. C. Flood y Y. Freney (Eds.). *Wiley Encyclopedia of Management*. doi:10.1002/9781118785317.weom110068
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2000). Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework. *Applied Psychology: An International Review, 49*(3), 470-482
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review, 29*(3), 440-458
- Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 6-19. doi:10.1016/j.obhdp.2016.06.002
- Kanfer, R. & Heggstad, E. (1997). Motivational Traits and Skills: A Person-Centered Approach to Work Motivation. *Research in Organizational Behavior, 19*, 1-56.
- Karatepe, O. M., & Avci, T. (2017). The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions. *Journal of Management Development, 36*(8), 1029-1039. doi:10.1108/JMD-07-2016-0141

- Kim, J. & Noh, Y. (2016). The effects of psychological capital and risk tolerance on service workers' internal motivation for firm performance and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 681-696 doi:10.1007/s11365-015-0369-0
- Kooij, D.T.A.M., Bal, P.M. & Kanfer, R. (2014). Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation. *Psychology and aging*, 29(2), 319-328 doi:10.1037/a0036768.
- Kooij, D.T.A.M., de Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R. & Dikkers, J.S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225. doi: 10.1002/job.665
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet, H.C.W. & van der Beek, A.J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., van Buuren, S., van de Beek, A.J. & de Vet, H.C.W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175
- Lallemand, T. & Rycx, F. (2009). Are Young and Old Workers Harmful for Firm Productivity? *De Economist*, 157(3), 273-292
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- López Fraga, A. (2013). Envejecimiento exitoso en función de la percepción del nivel de salud en personas mayores que participan en programas de envejecimiento

- activo. *Revista electrónica de terapia ocupacional Galicia, TOG*, 17.
Recuperado de <http://www.revistatog.com/num17/pdfs/revision.pdf>
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-706
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B., Norman, S. & Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387 - 393. doi:10.1002/job.373.
- Luthans, F., Avey, J.B., & Patera, J.L. (2008). Experimental analysis of a Web-based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209–221.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B. & Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press
- Madrid, H.P., Diaz, M.T., Leka, S., Leiva, P.I. & Barros, E. (2017). A Finer Grained Approach to Psychological Capital and Work Performance. *Journal of Business and Psychology*. doi:10.1007/s10869-017-9503-z
- Malmberg, L., Pakarinen, E., Vasalampi, K., & Nurmi, J. (2015). Students' school performance, task-focus, and situation-specific motivation. *Learning and Instruction*, 39, 158-167. doi:10.1016/j.learninstruc.2015.05.005

- Mañas-Rodríguez, M. & Alcaraz-Pardo, L. (2017). A healthy public administration through healthy organizational practices. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 33(1), 160-167. doi:10.6018/analesps.33.1.232251
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x
- Müller A., Weigl M., Heiden B., Herbig B., Glaser J. & Angerer P. (2013) Selection, optimization, and compensation in nursing: Exploration of job- specific strategies, scale development, and age- specific associations to work ability. *Journal of Advanced Nursing*, 69(7), 1630–1642. doi:10.1111/jan.12026
- Nafei, W. (2015). Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 42-59
- Neumark, D. (2009). The Age Discrimination in Employment Act and the challenge of population aging. *Research on Aging*, 31, 41-68.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.
- Noone, J. H., Stephens, C., y Alpass, F. M. (2009). Preretirement planning and wellbeing in later life a prospective study. *Research on Aging*, 31(3), 295-317
- Rabenu, E., Yaniv. E. & Elizur. D (2017). The Relationship between Psychological Capital, Coping with Stress, Well-Being, and Performance. *Current Psychology*, 36(4), 875-887. doi:10.1007/s12144-016-9477-4
- Robertson, D. A. & Weiss, David. (2017). In the eye of the beholder: Can counter-stereotypes change perceptions of older adults' social status? *Psychology and Aging*, 32(6). 531-542. doi:10.1037/pag0000186.

- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*, 66-80.
- Pandey, A., Schulz, E. R. & Camp, R. R. (2018). The Impact of Supervisory Support for High-Performance Human Resource Practices on Employee In-Role, Extra-role and Counterproductive Behaviors. *Journal of Managerial Issues, 30*(1), 97-121
- Salanova, M., Llorens, S. y Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect and engagement. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 255-285.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. y Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En A. Bakker y M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Seligman, M.E.P. (1999). The president’s address. *American Psychologist, 54*, 559-532.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-4 doi:10.1037//0003-066X.55.1.5
- Shkoler, O. & Tziner, A. (2017). The mediating role and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehaviour. *Journal of Work and Organizational Psychology, 33*, 157-164
- Shore, L.M., Cleveland, J.N. & Goldberg, C.B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 529-537. doi:10.1037/0021-9010.88.3.529

- Siu, O.L., Bakker, A.B. & Jiang, X. (2014). Psychological Capital Among University Students: Relationships with Study Engagement and Intrinsic Motivation. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 979-994. doi:10.1007/s10902-013-9459-2
- Skibiński, A., Sipa, M. & Gorzeń-Mitka, I. (2016). An Intergenerational Cooperation in the Organization – View from the Age Perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 412-419. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.051
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: an International Review*, 59(1), 21-39
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of social conflict. In W. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: BrooksCole
- Ten Brummelhuis, L. L., Johns, G., Lyons, B. J. y Ter Hoeven, C. L. (2016). Why and when do employees imitate the absenteeism of co-workers? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134, 16-30
- Topa, G. & Morales, J.F. (2007). Diferentes perfiles de identificación organizacional: influencia sobre el favoritismo endogrupal y las conductas de ciudadanía. *Estudios de Psicología*, 28(3), 385-396
- Tougas, F., Lagacé, M., de la Sablonnière, R. & Kocum, L. (2004). A new approach to the link between identity and relative deprivation in the perspective of ageism and retirement. *International Journal of Aging & Human Development*, 59(1), 1-23

- Turner, J.C., Brown, R.J., y Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell
- Umphress, E.E. & Bingham, J.B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309-330. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25699062>
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216–226.
- Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: The mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133-150. doi:10.1108/JMP-09-2012-0277
- Youssef- Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health: Journal of The International Society For The Investigation Of Stress*, 31(3), 180-188. doi:10.1002/smi.2623

Zhang, Y., Hawk, S. T., Zhang, X., & Zhao, H. (2016). Chinese preservice teachers' professional identity links with education program performance: The roles of task value belief and learning motivations. *Frontiers in Psychology, 7*