



FICHA TÉCNICA

AUTORAS: SALANOVA, Marisa; LORENTE, Laura y VERA, María.

TÍTULO: Cuando *creer* es poder: el papel de la autoeficacia en la mejora de la salud ocupacional.

FUENTE: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 62, pág. 12, julio-agosto 2009.

RESUMEN: En este artículo se revisa la Teoría Social Cognitiva, de Albert Bandura, en la que se enmarcan las creencias de eficacia, con el objetivo de revisar sus múltiples aplicaciones en la mejora de la salud ocupacional y el Desarrollo de los Recursos Humanos (DRH); se trata de una estrategia para “progresar” en la salud del trabajador y en la salud organizacional. Tras una breve introducción teórica, en la que se revisan los conceptos claves de la autoeficacia, se muestran diversas recomendaciones que, siguiendo la Teoría Social Cognitiva, tienen el objetivo de reducir los riesgos laborales y promover el bienestar de los trabajadores. Dichas recomendaciones pueden ser útiles para el DRH, en múltiples dominios de actividad en las empresas de hoy día.

DESCRIPTORES:

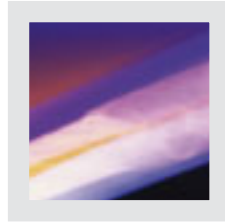
- Tendencias
- Autoeficacia
- Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)
- Salud ocupacional
- Teoría Social Cognitiva



Cuando *creer* es poder: el papel de la autoeficacia en la mejora de la salud ocupacional

La confianza que un trabajador tiene en sus propias capacidades es decisiva para que lleve a cabo, o no, una tarea, al igual que influirá tanto en el tiempo como en el esfuerzo que dedicará. Es la autoeficacia, un factor clave para reducir los efectos negativos de los estresores y potenciar el bienestar del individuo, lo que a su vez repercute en mejores resultados para la organización. Pero, ¿se puede medir? Más importante aún, ¿es posible conseguir que una persona aumente la seguridad en sí misma?

Marisa Salanova, Laura Lorente y María Vera, del Equipo WONT Prevención Psicosocial, Universitat Jaume I.



Qué es la autoeficacia? A mediados de 1980, Albert Bandura¹ elaboró la Teoría Social Cognitiva (TSC) del funcionamiento humano. La idea fundamental de esta teoría es que el funcionamiento humano es el producto de una interacción dinámica entre los factores personales, el comportamiento y las influencias ambientales. Y dentro de su TSC, Bandura destacó el papel de la autoeficacia junto con otros factores sociocognitivos en la regulación del bienestar y el desempeño.

Además, la autoeficacia es la base de la agencia humana. Agencia significa ser "agente" o causa de las propias conductas y acontecimientos de la vida de una persona. La agencia abarca los sistemas de creencias, las capacidades y estructuras de autorregulación y las funciones a través de las cuales se ejerce la influencia personal sobre lo que nos pasa. Por tanto, según Bandura, la agencia no es sólo estar expuesto a la estimulación, sino ser activo y proactivo en la exploración, la manipulación y en la influencia en el medio ambiente.

Las creencias de autoeficacia se definen como "las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados" (Bandura, 1997, p.3). Así, pues, es una "creencia" que la persona tiene sobre sus propias competencias². No se trata de la competencia en sí misma, sino de la percepción que la persona tiene sobre cómo organizar y poner en marcha ciertos procesos que le permitan lograr determinados resultados. Además, esta creencia no es generalizada, sino específica a un dominio. Por este motivo, las personas tienen distintos niveles de autoeficacia en función del dominio; por ejemplo, una persona puede tener un nivel alto de autoeficacia para seguir una dieta y niveles muy bajos para practicar un deporte.

Así, la creencia que las personas tienen sobre su capacidad no sólo va a influir en que decida o

Las personas con elevados niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y problemas del entorno como retos y no como amenazas, ya que se sienten capaces de poder superarlos

no llevar a cabo una actividad, sino también en el tiempo y esfuerzo que va a invertir en la misma. Por ejemplo, si un trabajador cree que será capaz de llevar con éxito un programa de formación en seguridad y salud ocupacional, se decidirá a realizar tal formación y, además, le dedicará tiempo y esfuerzo en llevarla adelante.

Además, hay que tener en cuenta que la autoeficacia también influye sobre la forma en que se perciben y posteriormente se procesan las demandas del ambiente. De esta forma, las personas con elevados niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y problemas del entorno como retos y no como amenazas, ya que se sienten capaces de poder superarlos. Por ejemplo, si las personas creen que poseen control sobre determinados estresores en su trabajo, como puede ser la sobrecarga cuantitativa o la ambigüedad de rol, éstos no tendrán efectos adversos, y las personas se verán más capaces incluso de cambiar el contexto en el que se encuentran.

No es de extrañar que la autoeficacia sea un concepto clave en el marco de la Psicología Ocupacional Positiva, ya que, además de reducir los efectos negativos de los estresores, la autoeficacia potencia el bienestar. Algunos estudios han puesto de manifiesto que la autoeficacia se relaciona con emociones positivas como el entusiasmo, la satisfacción y el confort, predictores del *engagement* o vinculación psicológica con el trabajo (Salanova, Llorens y Schaufeli, 2009).

Por otro lado, la relación de los recursos laborales con el bienestar se ve favorecida por la autoeficacia. Los recursos laborales como son por ejemplo la autonomía en el trabajo o el buen clima social del trabajo tienen un efecto positivo sobre el *engagement*, pero para experimentar esta vinculación con las tareas, las personas han de sentirse eficaces para la utilización de los recursos laborales disponibles (Martínez, Salanova, Llorens y Cifre, 2003).

Además, la investigación previa ha demostrado la existencia de una espiral de ganancias entre autoeficacia y desempeño, esto es, la autoeficacia incrementa el desempeño a lo largo del tiempo, y a su vez, el éxito en el desempeño produce un aumento en los niveles de autoeficacia de las personas (Shea y Howell, 2000), y así se van acumulando espirales de autoeficacia y desempeño a lo largo del tiempo.

¹ En la actualidad es catedrático de psicología en la Universidad de Stanford, California.

² Este artículo se basa en un trabajo de investigación realizado por el Equipo WONT, gracias a una ayuda de investigación del Ministerio español de Ciencia e Innovación (PSI2008-01376/PSIC), de la Universitat Jaume I y Bancaixa (P11B2008-06).

Con toda esta información que se ha resumido muy brevemente, es fácil comprender la importancia que tiene la autoeficacia en el día a día del trabajador y en su salud psicosocial. Los trabajadores que no se sienten capaces de realizar sus tareas se sienten abrumados por el trabajo diario, lo cual, con el paso del tiempo, genera malestar y emociones negativas hacia el trabajo.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad que existe, por parte de los responsables de Recursos Humanos, de evaluar y potenciar las creencias de eficacia de sus trabajadores con el objetivo de mejorar su bienestar y consecuentemente su desempeño laboral, evitando de esta forma, el efecto negativo de ciertos riesgos psicosociales. A continuación, se explica la metodología recomendada por Albert Bandura para medir las creencias de autoeficacia de los trabajadores y también cómo aumentarla en caso de ser necesario.

Cómo medir las creencias de eficacia

Como se ha comentado anteriormente, la autoeficacia es específica de un dominio, es decir, que las creencias de eficacia de una persona difieren entre sí dependiendo de la actividad o dominio al que hacen referencia. No existe, por tanto, una autoeficacia general en términos de característica de personalidad, sino que la persona puede sentirse autoeficaz en determinados dominios de su vida (en el trabajo, por ejemplo), pero no en otros (como en su tiempo libre).

De igual modo, es posible que incluso en el trabajo puede sentirse autoeficaz en determinadas tareas (trabajando con el ordenador), pero no en otras (atendiendo a los clientes). Con el objetivo de crear escalas de autoeficacia específicas, a continuación, se expone una síntesis del procedimiento recomendado por Albert Bandura:

- > En primer lugar se recomienda un profundo estudio del dominio a medir. Si, por ejemplo, se desea medir la autoeficacia de las personas a la hora de trabajar en equipo, se debe conocer bien el concepto y funcionamiento de dicho dominio.
- > En segundo lugar, se deben extraer las conductas específicas con las que medir las creencias de eficacia del trabajo en equipo. Es decir, tras el estudio del dominio, es preciso identi-



© Latin Stock

La autoeficacia es específica de un dominio, es decir, que las creencias de eficacia de una persona difieren entre sí dependiendo de la actividad o dominio al que hacen referencia.

car cuáles de las conductas permiten conocer la autoeficacia en ese dominio y no en otro; siguiendo el mismo ejemplo del trabajo en equipo, algunas de las conductas podrían ser: trabajar junto a mis compañeros para obtener un objetivo común, aportar al equipo mis conocimientos, etc.

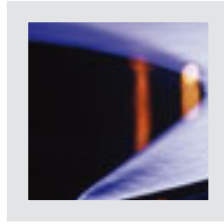
Además, es necesario estudiar los posibles obstáculos que pueden entorpecer la realización de dichas conductas de forma exitosa y cuáles son sus grados de dificultad. Para identificar las diferentes trabas, existen varias técnicas: entrevistas, cuestionario piloto, grupo de discusión...etc., pero la técnica que se recomienda en este caso es la Técnica de Incidentes Críticos de Flanagan (1954). Esta técnica se centra en la identificación de aquellos incidentes que, en un momento dado, han perjudicado el desempeño (en este caso desempeño laboral); consiste en desarrollar entrevistas semiestructuradas y con preguntas abiertas a una muestra de trabajadores a los que se les pasará después el cuestionario final.

En estas entrevistas, los entrevistadores preguntan a los trabajadores que recuerden situaciones en las cuales su desempeño había estado por

debajo de sus capacidades y que identifiquen las causas de que esto ocurriese. También se les pide que gradúen el nivel de dificultad de cada una de las causas que emiten (desde 0, fáciles de superar, hasta 5, muy difíciles de superar).

De esta forma se recogen los principales obstáculos que los trabajadores encuentran para llevar a cabo su trabajo y el grado de dificultad al que deben enfrentarse para superarlos. Por ejemplo, mediante la técnica de incidentes críticos, se ha identificado que, a la hora de trabajar junto con los compañeros para obtener un objetivo común, pueden aparecer varios obstáculos, como son la baja motivación por parte de los compañeros, poca coordinación con mis compañeros, tareas y objetivos grupales poco operativos, poco tiempo para realizar el trabajo en grupo, etc.

Como indica Bandura (2006), si no existen obstáculos que superar, la actividad resultaría excesivamente sencilla, por lo que todo el mundo tendría una alta percepción de eficacia. Por tanto, hay que conocer los obstáculos que pueden aparecer a la hora de llevar a cabo los cursos de acción requeridos para obtener unos determinados resultados, y graduarlos en función de la dificultad. Finalmente



la escala de respuesta suele ser tipo Likert de 11 puntos, en el que 0 significa "no puedo hacerlo", 5 significa "moderadamente seguro de poder hacerlo" y 10 significa "seguro de poder hacerlo".

De esta forma, y con toda esta información, se creará una escala específica de autoeficacia para el dominio deseado, cuyos ítems comienzan por la expresión "yo puedo", siga con la conducta y termine con la expresión "incluso cuando" seguido del obstáculo elegido. Un ejemplo de ítem de una escala específica para el trabajo en equipo sería: "Yo puedo trabajar junto a mis compañeros para obtener un objetivo común incluso cuando existe una baja motivación por parte de mis compañeros".

Resumiendo, a la hora de realizar una medición de las creencias de eficacia, hay que plantearse varios asuntos importantes:

- > Se debe tener un profundo conocimiento del dominio que se va a medir.
- > La evaluación de la eficacia debe estar vinculada a las conductas sobre las cuales las personas pueden ejercer algún control.
- > Los ítems deben comenzar con la expresión "yo puedo...".
- > Es necesario detectar y graduar los obstáculos que pueden aparecer en el transcurso del curso de acción.

A continuación se especifica la última parte de este artículo que es elaborar una serie de directrices para incrementar las posibilidades de mejorar los niveles de autoeficacia de los trabajadores.

Cómo aumentar las creencias de eficacia

Si tras la evaluación de los niveles de autoeficacia de los trabajadores, se observa que presentan niveles bajos, se puede intervenir con el fin de que aumenten. Para ello, se debe acudir a las principales fuentes o causas de la autoeficacia que se han identificado. Es decir, si se sabe qué hace que un trabajador se considere más o menos eficaz en su trabajo, se pueden atajar estas causas e incrementar las probabilidades de éxito para que mejore sus niveles de autoeficacia; con

Si se sabe qué hace que un trabajador se considere más o menos eficaz en su trabajo, se pueden atajar estas causas e incrementar las probabilidades de éxito para que mejore sus niveles de autoeficacia

ello se incrementa también su nivel de salud psicosocial y su desempeño organizacional.

En suma, el conocimiento de estas fuentes permite actuar sobre ellas, con el objetivo de incrementarlas en situación de intervención psicosocial en la salud ocupacional. Estas fuentes son las siguientes: logros en el desempeño y experiencias pasadas de éxito, información vicaria, persuasión social y estados emocionales.

> **Logros en el desempeño/Experiencias de éxito.** Las experiencias de éxito pasadas constituyen la mayor fuente de información que tiene un trabajador sobre la eficacia personal en su trabajo. Una creencia de autoeficacia resistente requiere experiencia en la superación de obstáculos a través de perseverantes esfuerzos y dificultades, ofreciendo oportunidades para aprender cómo convertir el fracaso en éxito. Pero no todos los éxitos pasados influyen de igual manera en la autoeficacia.

De ese modo, la persona modifica sus creencias de eficacia en función del grado de dificultad de la tarea, de la cantidad de esfuerzo realizado, de la ayuda recibida, de las circunstancias en las que actúa, etc. Así, una tarea fácil no contribuye a elevar la autoeficacia, pero una compleja que ha requerido esfuerzo, tiempo y dedicación, y finalmente se ha conseguido, sí que tiene más probabilidades de incrementar la autoeficacia.

En este sentido, cuando los responsables del desarrollo de recursos humanos (DRH) asignan tareas a los trabajadores han de tener en cuenta su nivel de habilidades y competencias, para ajustar las tareas a las mismas, no dando tareas que estén por debajo de sus competencias (porque son muy fáciles), ni tampoco muy por encima (muy difíciles), ya que esto repercutirá en su autoeficacia.

Además, en caso de detectarse varios fracasos en un determinado trabajador, se ha de analizar la situación y proporcionarle recursos para poder llevar a cabo con éxito su trabajo. Esto se puede hacer mediante formación individualizada llevada a cabo por el supervisor, o mediante *workshops* o talleres formativos, si los mismos fracasos aparecen en un grupo de trabajadores. Como se ha comentado anteriormente, repetidos fracasos pueden llevar a una disminución de la autoeficacia de los trabajadores. El contexto de formación es una situación que en sí misma puede ser altamente beneficiosa para incrementar la autoeficacia de los

trabajadores, proporcionándoles experiencias de éxito mediante la práctica en contextos de aprendizaje de lo aprendido en los cursos de formación.

Así, realizar las conductas aprendidas y tener éxito incrementará las creencias de eficacia del trabajador, ya que mejora la confianza en sí mismo para realizar la tarea. Finalmente, por ejemplo, en la selección de personal, los responsables de DRH deben estar seguros de que han contratado personal que posee los recursos para llevar a cabo con éxito su trabajo. Y que además han recibido la formación necesaria por parte de la empresa.

> **Información vicaria.** En ocasiones, los empleados pueden necesitar modelos para promover su sentido de eficacia. El trabajador no siempre tiene experiencia en la tarea a realizar, por lo que resulta muy útil fijarse en otros trabajadores que sí tienen esa experiencia y realizan la tarea de forma exitosa, por tanto el trabajador puede llegar a creer que él también posee las capacidades suficientes para comportarse con igual éxito que el modelo.

Pero para que esto ocurra, el trabajador debe sentirse identificado como el modelo y juzgarlo como similar a él en cuanto a nivel de competencias, ya que si no, la observación vicaria no tiene efecto. Por lo tanto, las personas valoran sus capacidades en relación con los logros de los demás, siempre y cuando el trabajador considere que posee atributos similares a los del modelo.

Así pues, el responsable de DRH deberá crear grupos de trabajo en los que los trabajadores se vean similares a los demás en cuanto al nivel de competencias. De esta forma, si en este grupo entra un trabajador nuevo, verá que es posible llevar a cabo con éxito el trabajo. Además, la empresa puede incluir la figura del "coach". Esto puede ser útil en los trabajadores noveles. El coach puede ser un trabajador senior de la misma sección que el trabajador novel en el que se pueda fijar durante el trabajo y aprender mediante modelado.

Ahora bien, este modelo debe ser un auténtico "modelo" para el trabajador, y aunque considere que el trabajador senior tiene más competencias y experiencia, se identifique con él porque quizá empezó como él, le atribuye rasgos y características similares, etc. También durante la formación en grupo, el hecho de ver a otros compañeros que son capaces de aprender y hacer las cosas bien, resulta una fuente de aprendizaje vicario porque el

trabajador piensa: "Si ellos que son similares a mí en formación, experiencia, actitudes, etc. pueden hacerlo bien, yo también puedo!"

> **Persuasión social.** En tercer lugar, el refuerzo social, las críticas positivas, los halagos y palabras de ánimo, son también una fuente de autoeficacia. Si alguien nos dice que vamos por buen camino, que podemos hacerlo... y esta persona es importante para nosotros, esta influencia social nos podría afectar de forma positiva incrementando las creencias de eficacia. Además, en ocasiones la persuasión verbal logra que el trabajador realice con éxito tareas que no se hubiera atrevido a afrontar. El trabajador que es persuadido verbalmente y que posee las capacidades de dominio necesarias para tener éxito en una determinada tarea, tiende a movilizar esfuerzos y a mantenerlos, albergando pocas dudas y sin detenerse en sus deficiencias personales cuando surgen dificultades.

Si el objetivo es utilizar esta fuente para aumentar la autoeficacia de los trabajadores, se debe tener siempre presente que un elevado nivel de autoeficacia generado mediante persuasión, disminuye rápidamente cuando se desconfirma con repetidos fracasos. Así por ejemplo, el supervisor podrá persuadir al trabajador para que se sienta capaz de realizar una tarea, siempre y cuando piense que realmente es capaz de hacerla. Si tiene dudas de esto, primero habría que formarlo para que no fracase.

El poder de la persuasión verbal como fuente de autoeficacia es limitado, pero puede ayudar a mejorar la eficacia, siempre y cuando la evaluación sea positiva dentro de límites realistas. De ahí la importancia de que las empresas fomenten un buen clima de apoyo por parte de los compañeros y supervisores, así como un *feedback* apropiado por parte de los superiores. Además, es necesario formar a los supervisores para que sepan cuándo y cómo es conveniente utilizar la persuasión verbal.

Por ejemplo, durante la formación en la empresa, el formador podría utilizar esta fuente de autoeficacia persuadiendo a los trabajadores de que serán capaces de realizar la tarea que están aprendiendo con éxito, que lo están haciendo bien. Pero, sin duda, es la figura del líder la que tiene mayor poder de influencia social y persuasión verbal. En su mano está incrementar sus creencias de autoeficacia y, con ello, el nivel de salud psicosocial; y, en última instancia, el desempeño laboral y la salud organizacional.

> **Estados emocionales.** Por último, al juzgar sus propias capacidades, los trabajadores también responden parcialmente a la información proporcionada por sus estados emocionales. Ante una tarea, las muestras de debilidad como el nerviosismo o la sudoración se pueden interpretar por parte del trabajador como falta de capacidad o competencia. Mientras que las muestras positivas como la tranquilidad, el buen ánimo o la alegría, son signos de dominio, competencia y control. Sin embargo, el efecto de la información emocional sobre la autoeficacia depende, en parte, de la interpretación que la persona realiza.

A lo largo de este artículo se ha puesto de manifiesto la importancia de la autoeficacia a la hora de predecir la salud psicosocial y la conducta de los trabajadores. Asimismo, se han propuesto recomendaciones sobre cómo medirla y aumentarla, lo que puede ser de gran utilidad para los responsables de Desarrollo de los Recursos Humanos, ya que de esta forma se puede mejorar el bienestar y, consecuentemente, los resultados tanto individuales como organizacionales. ||

BIBLIOGRAFÍA

- > Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman. New York.
- > Bandura, A. (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales*. En Pajares, F. y Urdan, T. (Eds), *Self-efficacy beliefs of adolescents*. Information Age. Greenwich.
- > Flanagan, J. C. (1954). *The critical incident technique*. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- > Martínez, I.M.; Salanova, M.; Llorens, S. y Cifre, E. (Málaga, 2003). *Papel del bienestar psicológico sobre la autoeficacia en grupos de trabajo asistido por ordenador. Un estudio experimental longitudinal*. VIII Congreso de Psicología Social Torremolinos.
- > Salanova, M., Lorente, L. y Vera, M. (en prensa). *Las creencias de eficacia*. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- > Salanova, M.; Llorens, S. y Schaufeli, W.B. (2009). *Do Gain Cycles of Efficacy Beliefs, Positive Affect and Activity Engagement Exist? A Longitudinal and Multi-Sample Study*. Manuscrito sometido para su publicación.
- > Shea, C.M. y Howell, J.M. (2000). *Efficacy-performance spirals: an empirical test*. *Journal of Management*, 26, 791-811.

Ahora, Especial Directivos se llama Wolters Kluwer Empresas.

Una única marca abre un nuevo horizonte a las empresas.

El mundo de los negocios debe enfrentarse día a día al reto de la innovación. Los profesionales deben superarse a sí mismos y aportar nuevas respuestas.

Coincidiendo con su nueva denominación, y consciente de su responsabilidad con los profesionales, Wolters Kluwer Empresas desea abrir un nuevo horizonte para ellos. Para ayudarles a resolver problemas complejos y mejorar la productividad de su empresa, ahora agrupamos en una sola marca la oferta más completa de revistas, servicios online, seminarios y software empresarial. Servicios en los que ya confían más de 70.000 directivos en España.



Wolters Kluwer
España

Empresas

Consúltenos

Tel. 902 250 500

Fax 902 250 502

www.wkempresas.com

clientes@wkempresas.es