

---

---

# ASSAIG

---

---



**ES POT DESENVOLUPAR EL CAPITAL PSICOLÒGIC  
EN EL DIA A DIA DE LES ORGANITZACIONS?**  
**¿PUEDE DESARROLLARSE EL CAPITAL PSICOLÓGICO  
EN EL DÍA A DÍA DE LAS ORGANIZACIONES?**  
*IS IT POSSIBLE FOR PSYCHOLOGICAL CAPITAL TO DEVELOP  
IN COMPANIES' DAY-TO-DAY?*

*David Montesa García\**

*Nia Djourova\**

*Laura Lorente Prieto\**

---

DOI: 10.7203/anuari.psicologia.17.1.195

---

En el present estudi realitzem una reflexió sobre el potencial que té el capital psicològic, per a ser desenvolupat a partir de les pràctiques comunes en les organitzacions, i com això pot ajudar a explicar i millorar el comportament de les persones en el treball. Així mateix, s'avancen algunes de les preguntes que això podria plantejar, i les respostes que podrien resultar de gran valor, tant en el camp acadèmic com en l'aplicat.

### **De la Psicologia Positiva al Comportament Organitzacional Positiu**

Durant bona part del segle XX, la Psicologia s'ha centrat majoritàriament en l'estudi dels aspectes negatius de l'ésser humà com *l'ansietat*, *l'estrès* o *la depressió* i en la manera de contrarestar-los. No obstant això, de la mà de Maslow (1954) primer, i de Seligman i Csikszentmihalyi (2000) després, l'enfocament positiu o *salutogènic* va prendre força i va impulsar l'interès general per les característiques i capacitats que permeten a les persones adaptar-se al medi i desenvolupar-se amb èxit. En contrast amb l'anterior enfocament, termes com

\* Universitat de València.

*benestar, resiliència, creativitat o optimisme* van anar prenent protagonisme, tant en la literatura científica com en el món aplicat, marcant la direcció d'un camí que s'ha perllongat fins als nostres dies i s'ha estès a diversos contextos, entre els quals es troba de manera destacable el de les organitzacions.

En el cas concret del context organitzacional, es parla de «comportament organitzacional positiu», definint-se com l'estudi de «les fortaleces i capacitats psicològiques positives de les persones, que es poden mesurar, desenvolupar i usar de forma efectiva per millorar l'acompliment en l'àmbit laboral» (Luthans, 2002). Com assenyala Fierro (2013), aquestes fortaleces i capacitats constitueixen un dels temes més estudiats durant els últims anys, i el marc teòric i l'evidència empírica sobre el seu impacte en el rendiment i el benestar en les empreses són ja considerables.

Dins d'aquest marc s'ha desenvolupat el concepte relativament nou de capital psicològic. El capital psicològic és un estat psicològic positiu de l'ésser humà caracteritzat per la presència de quatre característiques o dimensions: *l'autoeficàcia, l'esperança, l'optimisme i la resiliència* (Luthans, 2002). L'autoeficàcia pot ser definida, breument, com la creença en la pròpia capacitat per obtenir èxit en una determinada situació o tasca (Bandura, 1997); l'esperança, com la percepció de la pròpia capacitat per trobar i dur a terme vies alternatives cap a l'èxit (Snyder, 2002); l'optimisme, com la disposició a esperar resultats positius gràcies a un estil atribucional intern, estable i global per als esdeveniments positius, i extern, inestable i específic per als negatius (Seligman, 1998); i la resiliència, com la capacitat de sobreposar-se a l'adversitat o fins i tot sortir-ne reforçat (Luthans, 2002).

Aquestes quatre característiques han estat relacionades, entre d'altres, amb actituds i comportaments laborals desitjables com la satisfacció, el compromís i l'acompliment (Avey, Reichard, Luthans i Mhatre, 2011). No obstant això, com assenyalen Luthans, Avolio, Avey i Norman (2007), les quatre dimensions es complementen i potencien mútuament, fent que el capital psicològic, com a factor de segon ordre, siga millor predictor d'aquestes respostes favorables que els seus quatre components per separat. Així, les persones amb alt capital psicològic se senten més eficaces en el seu treball, més capaces d'obtenir resultats positius, de superar les dificultats i trobar vies alternatives cap a l'èxit. Tot això, de forma conjunta, facilita que les persones inverteixin temps i esforç i desenvolupen habilitats, per millorar el seu rendiment (Luthans, Avolio, Walumbwa i Li, 2005).

## **El desenvolupament del Capital Psicològic**

Una de les claus en la definició del comportament organitzacional positiu i, més específicament, del capital psicològic, és la seva capacitat per a ser desen-

volupat i usat en favor del rendiment (Luthans, 2002), el que el converteix en un tema especialment interessant per a les persones i les empreses.

En aquesta línia, s'han dissenyat intervencions per desenvolupar el capital psicològic i els seus efectes sobre el rendiment (e.g. Luthans, Avey i Pastera, 2008; Dello Russo i Stoykova, 2015). Es tracta d'una sèrie d'intervencions curtes que tracten de desenvolupar cadascun dels components del capital psicològic. Els autors troben que aquestes intervencions tenen un efecte positiu i durador sobre el rendiment dels treballadors.

No obstant això, els components del capital psicològic també poden desenvolupar-se a través de la interacció de les persones amb el seu entorn, incloent-hi el laboral. En aquesta línia, resulta interessant plantejar-se si les pràctiques habituals de les empreses poden contribuir al desenvolupament del capital psicològic dels treballadors, ja siga a través d'un efecte directe o mitjançant el seu efecte sobre l'entorn laboral. L'anàlisi d'aquestes relacions podria ajudar a trobar i/o millorar les formes d'optimitzar les pràctiques de recursos humans.

Poden, aleshores, les pràctiques de recursos humans de les empreses, ajudar al desenvolupament del capital psicològic?

Si pensem que el treball ocupa, almenys, un terç de la vida de les persones, l'entorn laboral és un dels que més temps personal consumeix i en el qual les persones poden experimentar multitud d'experiències. Un aspecte fonamental que contribueix a determinar l'entorn laboral i les experiències que les persones viuen, són les pràctiques de recursos humans (RRHH).

Les pràctiques de RRHH són el conjunt d'accions de direcció de personal a les organitzacions. Aquestes actuacions regulen les relacions de l'organització amb els seus membres, pel que fa als fluxos de personal, i a les contribucions i compensacions mútues (Peiró, 1999) i són aplicades per les empreses per incorporar, retenir i motivar els seus treballadors, optimitzant el seu acompliment i facilitant la consecució de les seues necessitats psicològiques i socials.

La relació entre les pràctiques de RRHH i l'acompliment en les organitzacions ha estat àmpliament estudiada, mostrant que és un factor important per als beneficis de les empreses (e.g. Huselid, 1995), així com per al rendiment, les actituds (e.g. Kehoe i Wright, 2013) i el benestar (Boxal i Macky, 2009) dels treballadors. Es considera que les pràctiques de RRHH influeixen en les habilitats, competències i actituds dels treballadors, cosa que es reflecteix en el seu acompliment i en el de la pròpia empresa. No obstant això, els factors i processos subjacents no estan del tot clars. Al respecte, nosaltres considerem que el capital psicològic podria ser un element important en els mecanismes, a través dels quals aquesta relació es produeix.

Com ja s'ha assenyalat, el capital psicològic té efectes positius sobre el rendiment i el benestar de les persones en les organitzacions i, a més, es pot desenvolupar per mitjà de l'experiència. D'altra banda, les pràctiques de RRHH

són de gran importància en l'entorn, les activitats i les experiències de les persones a la feina, de manera que suggerim que també puguen contribuir al desenvolupament del seu capital psicològic.

Per exemple, les pràctiques de formació i desenvolupament que les empreses apliquen per millorar coneixements i habilitats de diferent tipus en els treballadors han estat, des de temps, relacionades amb augments en l'autoeficàcia (e.g. Latham i Frayne, 1989). De la mateixa manera, és possible que altres pràctiques de RRHH també tinguin efectes sobre el capital psicològic o algun/s dels seus components. No obstant això, aquest és un tema que encara ha de ser estudiat.

### **És convenient l'estudi de l'efecte de les pràctiques de RRHH sobre el capital psicològic?**

La resposta a aquesta pregunta és, al nostre parer, afirmativa. El capital psicològic està relacionat amb comportaments i actituds positives dels treballadors. La confirmació que les pràctiques de RRHH contribueixen a desenvolupar el capital psicològic, podria suposar un avanç que, d'acord amb Newman i col·laboradors (2014), ajudaria a les organitzacions en el disseny d'entorns de treball que ho faciliten, permetent a les persones i als equips utilitzar-lo en el seu propi benefici i en el dels seus ocupadors. Aquesta possibilitat no es pot obviar a l'escenari extremadament inestable i competitiu del món laboral dels últims anys, en què les empreses necessiten del màxim potencial dels seus treballadors per tirar endavant i tindre èxit.

A més, desfer així, es plantejarien noves preguntes a respondre mitjançant la investigació. Per exemple, quines són les pràctiques de RRHH més relacionades amb el desenvolupament del capital psicològic i/o amb quins dels seus components? Quins són els factors que intervenen i/o modulen aquestes relacions? Quins els processos que comparteixen les intervencions en capital psicològic i les pràctiques de RRHH, en el seu efecte sobre el comportament a la feina? És el capital psicològic un element mediador en la relació entre les pràctiques de RRHH i l'acompliment dels treballadors, equips i organitzacions?

Al seu torn, les respostes a aquestes preguntes podrien ajudar a augmentar i interconnectar els ja considerables cossos de coneixement relatius al capital psicològic i les pràctiques de RRHH, cosa que finalment podria traduir-se en més eines per aconseguir entorns de treball més òptims per al benestar, el desenvolupament i l'acompliment dels treballadors i de les pròpies organitzacions.

## Referències

- Avey, J. B.; Reichard, R. J.; Luthans, F. i Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), pp. 127-152.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt y Co, New York, NY.
- Boxall, P. i Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), pp. 3-23.
- Dello Russo, S. i Stoykova, P. (2015). Psychological Capital Intervention (PCI): A Replication and Extension. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), pp. 329-347.
- Fierro Ulloa, I. J. (2013). Comportamiento organizacional positivo: implicaciones para la organización actual. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8(2).
- Guest, D. E., Paauwe, J. i Wright, P. (Eds.). (2012). *HRM and performance: Achievements and challenges*. John Wiley & Sons.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), pp. 635-672.
- Kehoe, R. R. i Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), pp. 366-391.
- Latham, G. P. i Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 411-416.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp. 695-706.
- Luthans, F.; Avey, J. B. i Patera, J. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education Journal*, 7, pp. 209-221.
- Luthans, F.; Avolio, B. J.; Avey, J. B. i Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), pp. 541-572.
- Luthans, F.; Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O. i Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organisation Review*, 1(2), pp. 249-271.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. i Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), pp. 120-138.
- Seligman, M. E. i Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist*, 55(1), pp. 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998). Learned optimism. New York, NY: Pocket Books.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), pp. 249-275.
- Peiró, J. M. (1999). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, pp. 3-15.

Data de recepció: 24-11-2016

Data d'acceptació: 30-12-2016