

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN
EN CAPITAL PSICOLÓGICO PARA LA
MEJORA DEL ENGAGEMENT,
EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO
DE UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE**



TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster Universitario de Psicología del Trabajo, las
Organizaciones y en Recursos Humanos (A distancia)

CONVOCATORIA DE JUNIO

2020 – 2021

Autora: Dayana Techera Fernández (X8761673F)

Tutora: Esperanza Romero Carrasco

Resumen:

La evolución de la psicología y el cambio de perspectiva de las organizaciones, desde la atención de la patología a la promoción de la salud, confluyen en el interés de conseguir organizaciones saludables. En este proceso, el incremento de los recursos y prácticas organizacionales saludables tienen un papel clave. El objetivo del presente trabajo es el aumento del Capital Psicológico (PsyCap), *engagement* y desempeño de los trabajadores, logrando una organización más saludable. Para esto, se propone la implementación de un programa anual de Capital Psicológico a una consultora de 50 empleados, mediante actividades diarias, semanales, trimestrales y anuales. Se emplearán los instrumentos PCQ-24, UWES-9 y HEROCheck, además de una evaluación del desempeño, en cuatro tiempos diferentes: antes de la intervención, una semana después de la aplicación de esta, un mes después y a los 6 meses. Con esto, se espera un aumento del PsyCap de los trabajadores, relacionado con un incremento en el nivel de su bienestar, descrito en términos de *engagement*, además de un mayor desempeño, mostrando una organización más saludable. Pese a los grandes beneficios que presenta la intervención del Capital Psicológico, aún cabe la necesidad del desarrollo de acciones que favorezcan su transferencia a la práctica diaria. El programa propuesto pretende servir de precedente en esta labor, contribuyendo al incremento de la sostenibilidad de sus efectos y con ello al éxito organizacional.

Palabras clave: intervención, PsyCap, *engagement*, desempeño, Organizaciones Saludables.

Abstract:

The evolution of psychology and the change of perspective of organizations, from the care of pathology to the promotion of health, converge in the interest of achieving healthy organizations. In this process, increasing healthy organizational resources and practices play a key role. The objective of this paper is the increase of Psychological Capital (PsyCap), engagement and performance of workers, achieving a healthier organization. For this, it is proposed to implement an annual program of Psychological Capital to a consultant of 50 employees, through daily, weekly, quarterly and annual activities. The instruments PCQ-24, UWES-9 and HEROCheck will be used, in addition to a performance evaluation, in four different times: before the intervention, one week after the application of the intervention, one month later and at 6 months. With this, it is expected an increase in the PsyCap of workers, related to an increase in the level of their well-being, described in terms of engagement, in addition to greater performance, showing a healthier organization. Despite the great benefits presented by the intervention of the Psychological Capital, there is still a need for the development of actions that favor its transfer to the daily practice. The proposed program aims to serve as a precedent in this work, contributing to the increase of the sustainability of its effects and with it to the organizational success.

Keywords: intervention, psychological capital, engagement, job performance, Healthy Organizations

ÍNDICE

1. Introducción	
a. Presentación de la empresa.....	5
b. Conceptualización del tema a trabajar.....	6
c. Justificación teórica.....	9
2. Objetivos	
a. Objetivo general.....	10
b. Objetivos específicos.....	10
3. Método	
a. Muestra.....	10
b. Instrumentos.....	11
c. Procedimiento.....	12
d. Temporalización.....	22
4. Presupuesto.....	24
5. Evaluación del programa.....	25
6. Resultados esperados.....	25
7. Discusión.....	26
8. Conclusiones finales	
a. Trayectoria y Plan Formativo del Máster: Asignaturas cursadas.....	28
b. Competencias desarrolladas a lo largo del máster.....	30
c. Análisis de las transferencias de los conocimientos al ámbito profesional.....	34
9. Referencias bibliográficas.....	35

Introducción

a) Presentación de la empresa

La organización IMP es una consultoría de negocio y RRHH fundada en 1999, situada en la ciudad de Valencia. Esta es una mediana empresa formada por 50 profesionales, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de las organizaciones. De este modo, la entidad lleva a cabo su actividad a través de cuatro servicios diferentes. En primer lugar la Consultoría Estratégica se centra en la mejora de las estrategias, actividades y resultados organizacionales, adelantándose a las necesidades futuras del mercado y creando un plan estratégico aterrizado único. En segundo lugar el área de Selección, ofrece el servicio de *employer branding*, reclutamiento y evaluación de candidatos. Por otra parte, se presentan actividades de Formación sobre líderes, empleados/as y población general. La oferta formativa contempla talleres de *Mindfulness*, hábitos saludables, liderazgo positivo, coaching de equipos, y felicidad en el trabajo, entre otros. Finalmente el Desarrollo Organizacional es un área dedicada a la creación de Organizaciones Excelentes, a través de la acción en tres niveles: liderazgo, cultura y estrategia. Así, el conocimiento de la conducta humana permite el desarrollo de un estilo de liderazgo capaz de alinear los valores de los equipos con los valores y cultura organizacional, para llevar a cabo una estrategia impactante con la que responder a la demanda del mercado.

Atendiendo a su trayectoria, se puede observar que IMP ha ido ganando reputación a lo largo de los años, acumulando en la actualidad numerosas valoraciones positivas por parte de los/las clientes, en relación con la calidad del servicio y el trato recibido. Por otra parte, tanto los/las trabajadores/as actuales como antiguos/as describen el ambiente de trabajo y las condiciones laborales como un aspecto muy positivo. Sin embargo, los recursos personales de los/las empleados/as son un elemento clave en el éxito organizacional, por lo que se deben evaluar e incrementar, pues estos pueden influir en el bienestar del personal y con ello favorecer o dificultar el cumplimiento de los objetivos de la consultoría. Por este motivo, pese a que podría considerarse una empresa saludable, se pretende optimizar la salud de los/las trabajadores/as, favoreciendo así su desempeño, y con ello el desarrollo de la organización.

b) Conceptualización del tema a trabajar

Tradicionalmente las organizaciones se han preocupado más por la productividad que por el bienestar y salud de sus trabajadores/as. En los últimos años esta perspectiva ha cambiado, aumentando el interés por las fortalezas y las emociones positivas que contribuyen al bienestar de los/as empleados/as. Este cambio también se ve reflejado en la evolución de la Psicología de la Salud Ocupacional, desde una preocupación por el malestar y patologías laborales como el *burnout*, a una mirada centrada en la búsqueda del bienestar.

Según el Modelo Demandas-Recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001; Schaufeli y Bakker, 2004), el bienestar depende tanto de demandas como recursos laborales. En este planteamiento, un aumento en las demandas laborales llevarían al desarrollo de *burnout* y con ello malestar, generando así un proceso de erosión. Por contra, este modelo plantea que cuando tenemos los recursos suficientes, se genera una sensación de *engagement* que nos lleva a tener un mejor desempeño, viéndose así un proceso de motivación. La idea fundamental de este modelo es que reducir las demandas ayuda a disminuir el malestar pero no tiene efecto en la mejora del bienestar. Sin embargo, aumentar los recursos no solo aumenta el *engagement*, sino que también se observa una reducción del malestar, al disminuir el impacto que generan las demandas, contribuyendo esto a un mayor desempeño del individuo. De este modo vemos como “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 1948).

Esta idea contribuyó al surgimiento de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Dicho enfoque se preocupa por las características positivas de las personas y las organizaciones, y su desarrollo, para conseguir bienestar y felicidad. En este sentido, se hace notable un cambio en el foco de atención de los problemas y las debilidades existentes en una empresa, a una preocupación por las fortalezas, los recursos y lo que hace que una organización tenga éxito. Este bienestar, no solo es beneficioso para el individuo, sino que presenta grandes ventajas para la organización (Lyubomirsky, King y Diener, 2005), mostrando esto la importancia de ver el bienestar como una inversión y no como un gasto.

Todo esto, suscitó el interés por cambiar las prácticas organizacionales, haciendo que en la actualidad sean ya numerosas las organizaciones que intentan adoptar un enfoque más positivo, mirando lo que no funciona para mejorarlo, pero también atendiendo a las fortalezas y recursos para optimizar el bienestar y preparar a los/as trabajadores/as y la organización para situaciones futuras, logrando así ser una organización más saludable y resiliente. De este modo surge el concepto de HERO (*HEalthy and Resilient Organization*), para referirse a “una organización que desarrolla esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar su salud psicosocial y financiera, mediante prácticas saludables y recursos para mejorar a nivel de tareas, ambiente social y organizacional, especialmente en situaciones de crisis y cambios bruscos” (Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Martínez y Cifre, 2012).

De acuerdo al Modelo HERO (Salanova et al., 2012), existen tres elementos clave para lograr ser una organización HEROína: 1) recursos (autonomía, variedad, apoyo social) y prácticas organizacionales saludables (conciliación, comunicación, desarrollo de carrera), 2) empleados saludables (*engagement*, autoeficacia, resiliencia) y 3) resultados organizacionales saludables (desempeño, calidad, ROI). Estos elementos se encuentran relacionados en un modelo cíclico en el cual los recursos y prácticas organizacionales generan empleados/as saludables y estos a su vez promueven resultados organizacionales positivos, facilitando la nueva inversión en prácticas y recursos, generándose de este modo una espiral virtuosa.

Una idea clave en este proceso, es el papel mediador de los recursos personales (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007), tales como el Capital Psicológico. Este es un recurso psicológico positivo compuesto por cuatro elementos íntimamente relacionados: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia. Estos elementos se entrelazan, formando un factor de segundo orden que se conoce como PsyCap, entendido como:

Un estado psicológico positivo individual de desarrollo caracterizado por (1) tener confianza, (autoeficacia) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas retadoras; (2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro; (3) perseverar hacia las metas y, si es necesario, redirigir el camino (esperanza) para tener éxito; y (4) si surgen problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito” (Luthans, Youssef y Avolio, 2007, p. 3).

De este modo, los recursos organizacionales promueven el aumento de recursos personales, los cuales contribuyen a su vez al incremento del *engagement* de los individuos (Xanthopoulou et al., 2007). Este se describe como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli y Bakker, 2004). El vigor hace referencia a una alta energía y resistencia, la voluntad para invertir esfuerzo en el trabajo y persistir ante las dificultades. La dedicación se caracteriza por un sentimiento de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto hacia el trabajo. Por su parte, la absorción se define como un estado de alta concentración e inmersión en la tarea, en el cual el tiempo pasa rápidamente y el individuo es incapaz de dejar de trabajar. En este sentido, el *engagement* se traduce en un mayor motivación, compromiso y desempeño intra-rol y extra-rol de los trabajadores (Bakker y Demerouti, 2008) y por tanto en mejores resultados organizacionales.

Uniendo los conceptos de Capital Psicológico y *engagement*, investigaciones han demostrado que el Capital Psicológico predice el *engagement* en el trabajo (Joo y Lee, 2017). En este sentido Soni y Rastogi (2019) demostraron la existencia de correlación entre cada uno de los componentes del PsyCap, y el factor general de segundo orden, con cada una de las variables del *engagement*, y con este en su totalidad, a excepción de resiliencia y dedicación. Además, Ngwenya y Pelsler (2020) observaron una influencia del Capital Psicológico sobre el *engagement* y de este a su vez sobre el desempeño, evidenciando así el impacto positivo del PsyCap sobre el desempeño laboral a través de su acción directa sobre el *engagement*. Esto coincide con los resultados hallados por Alessandri, Consigli, Luthans y Borgogni (2018), quienes comprobaron la existencia de una relación indirecta entre PsyCap y desempeño mediando por *engagement*, en un modelo dinámico en el cual al aumentar el PsyCap se incrementa el nivel de el *engagement* y desempeño, y cuando el PsyCap baja, también lo hace el *engagement* y desempeño.

Observando el Psycap dentro de un continuo estado-rasgo (Luthans et al., 2007), podemos ver que este es un elemento sustentable de cambio y crecimiento cercano a estados emocionales, lo cual despierta el interés por intervenciones capaces de desarrollarlo (Alessandri et al., 2018). En este sentido, en una revisión llevada a cabo por Salanova y Ortega-Maldonado

(2019), se observó que la gran mayoría de las acciones dirigidas al desarrollo del PsyCap consistían en micro-intervenciones, las cuales mostraban una eficacia similar a la experimentada con intervenciones más extensas. Entre estas micro-intervenciones, se encuentra la *Psychological Capital Intervention* o PCI (Luthans, Avey, Avolio, Norman y Combs, 2006; Luthans et al., 2007), una micro-intervención de 1 a 4 horas de duración en la que se trabajan los cuatro componentes del Capital Psicológico (Salanova y Ortega-Maldonado, 2019), la cual se ha mostrado efectiva en el aumento del nivel de PsyCap (Luthans et al., 2006), incluso hasta un mes después de la intervención (Dello Russo y Stoykova, 2015), lo que esperaríamos que produjera un aumento en el *engagement* y por consecuencia en el desempeño tal y como se ha explicado anteriormente. Sin embargo, a día de hoy sigue presente la necesidad de desarrollar programas que promuevan la transferencia de las competencias adquiridas a la práctica diaria, con tal de mejorar la sostenibilidad de los efectos de dicha intervención.

El presente trabajo describe una propuesta de un programa de intervención en Capital Psicológico cuyo objetivo es el incremento de los recursos personales (PsyCap) de los/as empleados/as, y con ello un aumento de su *engagement* y desempeño, consiguiendo así una organización más saludable, con una sostenibilidad de los efectos a largo plazo.

c) Justificación teórica

Este trabajo se sustenta en el modelo Demandas-Recursos de Shaufeli y Bakker (2004), en la definición del papel fundamental de los recursos, no solo para aumentar el bienestar, sino también para reducir el malestar. Por otra parte, presenta una orientación desde la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000) y el planteamiento que realiza el Modelo HERO (Salanova et al., 2012) en relación a la importancia de los recursos y prácticas que contribuyen al bienestar de los/as empleados/as, así como el éxito económico de las empresas, consiguiendo así ser una Organización Saludable y Resiliente (HEalthy and Resilient Organization). Finalmente, el presente trabajo se apoya en investigaciones previas sobre la relación del PsyCap en el desarrollo del *engagement* y con ello del desempeño, además de la literatura existente sobre intervenciones realizadas para mejorar esta relación a través de una Intervención en Capital Psicológico o PCI.

Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es:

Aumentar los recursos personales de los/as trabajadores/as, para la mejora del *engagement* y el desempeño laboral, logrando una Organización más Saludable.

Los objetivos específicos son:

- a) Aumentar el nivel de Capital Psicológico (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia) de las personas que integran la organización.
- b) Incrementar el engagement de los/as trabajadores/as.
- c) Mejorar el desempeño de los/as empleados/as.
- d) Obtener una Organización más Saludable.

Método

a) Muestra

La muestra estará compuesta por el total de trabajadores/as de la consultoría que deseen participar en el programa, ya que la participación será voluntaria. De este modo, el número máximo de personas que compondrán las diferentes actividades será de 50 trabajadores/as.

Con el fin de garantizar el correcto tratamiento de los datos y la confidencialidad de los/as participantes, en el proceso de administración de los diferentes instrumentos de evaluación, se pedirá un código de letras elaborado por el propio personal, bajo una serie de instrucciones, que servirá únicamente para poder llevar a cabo un seguimiento de los resultados.

El porcentaje de mujeres que trabaja en la consultoría es de un 53%, mientras que los hombres constituyen un 47%. La edad media de los participantes es de 42 años.

b) Instrumentos

PsyCap:

Para evaluar el nivel de Capital Psicológico, se utilizará el instrumento PCQ-24 (Luthans et al., 2007) validado para muestra española por Azanza, Domínguez, Moriano y Molero, (2014). Este es un instrumento de 24 ítems, 6 para cada componente del PsyCap (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia), con un sistema de respuesta tipo Likert con valores desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo). Para el uso de esta herramienta, se solicitará autorización para su aplicación con fines de investigación en <https://www.mindgarden.com/>.

Engagement:

Se empleará el cuestionario UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), en su versión corta de 9 ítems validada por Schaufeli, Bakker y Salanova (2006). El cuestionario presenta 3 ítems para cada variable del *engagement* (vigor, dedicación y absorción), cuyas respuestas seguirán un sistema de respuesta tipo Likert de 7 puntos, que va desde 0 (nunca/ninguna vez) hasta 6 (siempre, todos los días). Para el uso del manual e instrumento, se solicitará permiso a través de www.schaufeli.com con el compromiso de compartir los datos obtenidos de la intervención, para la ampliación de su base de datos, garantizando en todo momento la confidencialidad de los datos personales de los/as participantes.

Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño, se realizará a través del sistema de evaluación del desempeño propio de la empresa. Este consiste en una evaluación 360°, donde se obtiene información del desempeño del personal, mediante la percepción de los propios trabajadores/as, así como sus compañeros/as más cercanos/as, los/as supervisores/as y los/as clientes de la organización. De este modo, se logra obtener una visión más completa del desempeño mostrado por los/as trabajadores/as de la compañía, permitiendo extraer conclusiones más cercanas a la realidad.

Organización Saludable:

El grado de Organización Saludable se medirá mediante el cuestionario HEROCheck (Salanova, Llorens, Martínez, Meneghel, Cruz-Ortiz, Coó, Peláez, Gil, Corbu, Soler,

Cañavate y Gómez, 2019), un *checklist* de veinticinco indicadores que permite hacer un *screening* rápido de la situación dentro de una organización. Este evalúa los tres bloques que conforman el Modelo HERO (Salanova et al., 2012): recursos y prácticas organizacionales, empleados/as saludables y resultados organizacionales saludables, siguiendo un sistema de respuesta tipo Likert, desde 0 (nunca/totalmente en desacuerdo) a 6 (siempre/totalmente de acuerdo). Para las sucesivas evaluaciones a lo largo del programa, se empleará el HEROCheck en su formato auto-administrado para todo el personal (mediante su envío por correo electrónico), además de la realización de entrevistas semi-estructuradas con figuras clave o *stakeholders*. Para la entrevista de estos últimos, se seleccionará un/a supervisor/a y un/a trabajador/a de cada área de la compañía, resultando así 8 entrevistas a personas clave. Para el uso del HEROCheck, se solicitará permiso al Equipo de Investigación WANT de la Universidad Jaume I, y se compartirán los datos obtenidos, siempre preservando la confidencialidad de los/as participantes.

c) Procedimiento

Fase 1: Evaluación T1 (pre-intervención)

1.1 Campaña de comunicación del programa

El primer paso requerido para la implantación del presente programa de intervención, es conseguir la participación del personal. Para ello, se enviará un correo electrónico a todos/as los/as trabajadores/as de la organización, presentando nuestra consultoría y el objetivo de nuestra intervención: desarrollar los recursos personales (PsyCap) de los/as trabajadores/as. También, se detallarán las fases que se llevarán a cabo en el programa y la temporalización de cada una. Además, se explicará que para comenzar con las actividades, será necesario que cumplimenten unos cuestionarios, los cuales les llegará en otro correo en los próximos días. Con el objetivo de animar a la participación, se les explicará la información que se solicitará y que los datos serán tratados de manera anónima y confidencial. Finalmente se informará del tiempo del que disponen para rellenar los cuestionarios.

1.2 Pase de cuestionarios de evaluación y recogida de información

Con tal de evaluar la eficacia del programa en la mejora del PsyCap, *engagement* y desempeño, se combinarán metodologías de evaluación cuantitativas, mediante la administración de cuestionarios, y cualitativas, a través de entrevistas a personas clave de la organización y la evaluación del desempeño de los/as trabajadores/as.

En primer lugar, tal y como se explicó anteriormente, unos días más tarde se enviará un nuevo *email* a los/las trabajadores/as. En este, se adjuntarán los instrumentos PCQ-24, UWES-9 y la versión autoadministrada del HEROCheck, para la medición de los datos base de los que parten y un documento de confidencialidad de datos para garantizar el correcto tratamiento de los mismos, que deberán firmar. Esta confidencialidad se conseguirá mediante el establecimiento de un código de letras que creará cada participante en relación a unas instrucciones. Así deberán anotar la primera inicial del primer progenitor, la primera inicial del segundo progenitor, la primera letra de su color favorito y la primera letra de su lugar de nacimiento. Este código se solicitará en los diferentes pases de medidas de evaluación con tal de hacer un seguimiento de los/as participantes.

Para evitar errores en las respuestas, se explicará el modelo HERO y se definirán las dimensiones evaluadas en el HEROCheck así como los conceptos de Capital Psicológico y *engagement*, asegurando así la comprensión compartida de las variables evaluadas. También se les explicará el proceso de cumplimentación de cada instrumento. Para acabar, se detallará que disponen de una semana para rellenar y enviar los cuestionarios, y se añadirá un correo de contacto para cualquier duda que pudieran tener.

En relación con el nivel de Organización Saludable, además de la versión auto-administrada para todo el personal, nos reuniremos con los 8 *stakeholders* seleccionados para realizar la evaluación del HEROCheck mediante entrevista, la cual será de 1 hora de duración.

En esta etapa, se deberá evaluar también el desempeño de los/as trabajadores/as. Para esto, se analizará la evaluación de desempeño propia de la empresa, la cual consiste en una evaluación 360° sobre la persona trabajadora, sus compañeros/as y superiores, así como los/as clientes.

1.3 Análisis de resultados

Una vez obtenidos los datos de los cuestionarios, se corregirán de acuerdo a las instrucciones descritas en el manual de uso. A continuación se compararán las puntuaciones con la media de la muestra normativa, determinando así su nivel de PsyCap, engagement y Organización Saludable, para la cual además se analizarán los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas. En cuanto a los resultados de la evaluación del desempeño, se unificará la información proporcionada por las diferentes personas evaluadas, con tal de determinar el desempeño de cada trabajador/a.

1.4 Compartir resultados

Tras analizar los resultados, se elaborará un informe para la dirección con los datos medios de Capital Psicológico, *engagement* y desempeño de los trabajadores. También se incluirá el nivel de Organización Saludable, detallando cada dimensión evaluada. Este se presentará a los/as empleados/as y la dirección en una reunión informativa de 1 hora, dejando un tiempo para formular cualquier pregunta. Además se enviará a cada participante sus resultados individuales por medio de correo electrónico, animándoles a participar en las diferentes actividades que se realizarán a lo largo del programa con el objetivo de mejorar sus capacidades personales y profesionales. En dicho correo, se dará la oportunidad de preguntar cualquier duda respecto a los datos obtenidos, en caso de no entender algo.

Fase 2: PCI

2.1 Campaña de comunicación de la sesión de PCI

Del mismo modo que se realizó para la evaluación de la línea base, una semana antes del taller de Intervención de Capital Psicológico o PCI, se hará un comunicado mediante *email* explicando nuevamente el propósito de la actividad formativa, así como las diferentes actividades que se realizarán en esta y su duración. De este modo se pretende conseguir una mayor participación por parte de los/as integrantes de la consultoría en dicha actividad.

2.2 Intervención PCI

Esta intervención consistirá en un taller de una única sesión, con una duración de tres horas. El procedimiento empleado, sigue las pautas descritas en Luthans et al. (2006) y Luthans, Avey, Avolio y Peterson (2010).

En primer lugar se les pedirá a los/as participantes que piensen un objetivo personal o profesional que tengan y que usaremos a lo largo de la sesión. Estos deben ser de acercamiento (con un planteamiento positivo) y concretos, por lo que seguirán la metodología SMART: *specific* (concreto), *mesurable* (cuantificable), *achievable* (alcanzable), *relevant* (con un propósito significativo) y *timely* (programado en el tiempo). Una vez establecidos los objetivos, se les pedirá que establezcan diferentes sub-metas, que supongan pequeños logros en el camino y que motiven a perseguir la meta final.

A continuación, los/as participantes pensarán en diferentes caminos o maneras para lograr sus metas. Tras esto, se formarán grupos de trabajo y cada uno/a compartirá su meta y estrategias para alcanzarla con sus compañeros/as, quienes le aportarán otras vías para conseguir sus objetivos. Se identifican los recursos necesarios para cada opción y se descartan las vías que no son realistas y nos quedamos con una lista de vías realista.

Seguidamente, se les pedirá que anoten en un papel posibles obstáculos que pudieran impedir el éxito de sus objetivos, así como vías alternativas que pudieran seguir para lograr el objetivo marcado. Una vez realizado este trabajo de manera individual, los/as participantes volverán a su grupo y compartirán nuevamente sus reflexiones. Los/as demás por su parte, detectarán otros posibles obstáculos, y les darán otras vías alternativas que no hayan considerado.

El siguiente paso del taller será reflexionar sobre los recursos personales de los que disponen los/as participantes. Para ello se presentarán las 24 fortalezas de Peterson y Seligman (2004), divididas en 6 bloques o virtudes. Los/as participantes escogerán aquellas 5 que más se ajusten a ellos/as. Por otra parte anotarán aquellos recursos materiales y sociales con los que pueden contar en una situación difícil.

El último ejercicio de la formación consistirá en trabajar la percepción de influencia en las situaciones negativas. Los/as participantes deberán identificar una situación problemática que hayan tenido en su trabajo, tanto un conflicto menor como un problema más importante, y anotar su reacción inmediata (pensamientos). El/la facilitador/a pondrá un ejemplo de una visión rígida de la realidad y un procedimiento de resiliencia ideal para afrontar un problema. Individualmente, y después en grupo, identificarán el impacto realista del evento. Es decir reflexionarán sobre la situación y anotarán aquellas cosas que están bajo su control y las que no. Centrándose en lo que pueden controlar, pensarán qué opciones de acción posibles tienen para evitar el problema, según sus recursos personales analizados previamente. Se anima a los/as participantes a practicar este nuevo procedimiento de afrontamiento, con los problemas que se le vayan presentando en la consecución de su objetivo tratado en la sesión, además de cualquier situación negativa en su vida personal y profesional.

Fase 3: Evaluación T2 y T3 (post-intervención)

3.1 Pase de cuestionarios de evaluación y recogida de información

Una semana después de la finalización de la actividad formativa, se enviará por correo electrónico los cuestionarios para la obtención de una segunda medida. Para hacer un seguimiento de los datos se solicitará nuevamente que escriban el código de letras que crearon anteriormente, el cual deberán escribir en cada cuestionario antes de enviarlo de vuelta, proceso para el cual dispondrán de una semana. Al mismo tiempo, se llevarán a cabo las entrevistas con las personas clave de la organización para la evaluación del HEROCheck.

Para evaluar el desempeño, se obtendrán los datos de la evaluación 360° realizada sobre los/as trabajadores/as, compañeros/as, supervisores/as y clientes, para comparar los resultados en los diferentes momentos.

Todo esto se repetirá un mes después del taller, con tal de evaluar la sostenibilidad de los efectos de la intervención.

3.2 Análisis de los resultados

Del mismo modo que se realizó con las medidas previas al taller PCI, se corregirán los diferentes cuestionarios según las normas de uso de sus respectivos manuales y se compararán los resultados obtenidos con el nivel de PsyCap, *engagement* y Organización Saludable inicial. Para esta última se analizará también la información proporcionada en las diferentes entrevistas de evaluación HEROCheck. Finalmente se analizará la evaluación del desempeño, comparando el desempeño mostrado en T1 y T2, para analizar el impacto de la intervención.

Estos análisis se realizarán del mismo modo en la medida tomada una semana después de la intervención, así como un mes más tarde tras el taller PCI.

3.3 Compartir resultados

Tras analizar los datos, se elaborará un informe sobre el estado de la organización el cual se enviará por correo electrónico a la dirección así como al resto de trabajadores/as, quienes además recibirán un pequeño reporte de sus resultados individuales.

Nuevamente, este paso se realizará una semana después de la intervención PCI, así como un mes más tarde desde esta actividad. En esta última medida (T3), además, se explicarán las actividades que se pretenden implementar como parte de la rutina habitual de trabajo, con tal de mantener los efectos de la intervención así como para incrementar su bienestar.

Fase 4: Actividades de mantenimiento

4.1 Actividades diarias

Para el mantenimiento de los efectos de la intervención, es necesaria la transferencia de los conocimientos a la práctica diaria. Sin embargo, con tal de no interferir en la ejecución de las tareas ni ser percibido como una demanda laboral, en cuanto a dedicación de tiempo extra, se administrará a cada trabajador/a una libreta donde completarán tres actividades individuales sencillas y de rápida realización, al final de cada jornada.

- **Actividad 1: “El mayor logro del día”.** La primera tarea que deberán llevar a cabo será describir algo que han conseguido durante su jornada de trabajo y que valoran como importante, sin juzgar ni compararse con sus compañeros/as. Es importante clarificar que puede ser algo de gran trascendencia, así como algo de menor magnitud. Lo importante es que sea algo que les produzca satisfacción haber conseguido. Esta actividad tiene la finalidad de mejorar la autoeficacia de los/as trabajadores.
- **Actividad 2: “Analiza tus obstáculos”.** Cada trabajador/a deberá pensar en algo que le haya salido mal en la realización de sus tareas o en algún conflicto que se haya producido a lo largo del día. A partir de ese evento, deberán proponer acciones que hubieran podido poner en práctica para evitar tal situación, teniendo en cuenta aquellas cosas que están bajo su control y delimitando qué aspectos se deben a factores ajenos a su persona. Por otra parte, deberán analizar estrategias posibles para resolver el problema presentado. De esta manera los/as empleados/as mejorarán sus niveles de esperanza y resiliencia.
- **Actividad 3: “¡Puedo lograrlo!”.** Este ejercicio de reflexión finalizará con la producción de un estado psicológico positivo, con el objetivo de favorecer una actitud adecuada con la que afrontar la jornada siguiente. En este caso deberán escribir una frase positiva sobre el día siguiente, fomentando así su optimismo.

4.2 Actividades semanales

Además de la práctica individual diaria, el viernes de cada semana, cada equipo de departamento se reunirá y llevarán a cabo una serie de actividades en grupo, para reforzar las dimensiones del Capital Psicológico mediante el trabajo colaborativo y apoyo social.

- **Actividad 1: Entrega de premios.** La sesión se iniciará con la promoción de autoeficacia, con tal de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades posteriores. Para ello, se repartirá a cada trabajador/a una serie de “insignias” o “medallas”, previamente impresas en papel, las cuales presentan una

línea de puntos y un espacio debajo de esta. En cada una, deberán escribir en la línea de puntos el nombre de cada compañero/a asistente, describiendo en el espacio en blanco un “premio” que desean dar a cada uno/a por algo que han hecho bien. A continuación se pondrán de pie y irán repartiendo las “insignias”, leyendo el mensaje redactado antes de entregársela a la persona. De esta manera se estimularán emociones positivas durante el propio ejercicio, así como posteriormente, ya que los/as participantes podrán llevarse sus “premios” y leerlos en cualquier momento.

- **Actividad 2: Planificación de los objetivos semanales.** La siguiente actividad consistirá en analizar posibles obstáculos que pueden encontrarse en las tareas programadas para la próxima semana y la manera de hacerles frente. De este modo, cada trabajador/a irá numerando los objetivos que tiene para los próximos días mientras el/la moderador/a va escribiendo estos en una pizarra. Tras esto, plantearán entre todos/as, aquellos problemas que puedan encontrarse y que podrían dificultar la consecución de los objetivos. Seguidamente pensarán en recursos de los que disponen y en los que podrían apoyarse para llegar a sus metas. Cada trabajador/a escribirá en un folio el esquema resultante que se ha ido escribiendo en la pizarra, con los objetivos, posibles obstáculos y recursos disponibles, para que puedan consultarlo en cualquier momento de la semana. Este ejercicio servirá para desarrollar la esperanza y optimismo de los/as empleados/as. Además, en las siguientes sesiones, previamente a esta actividad, pondrán en común aquellos problemas que hayan superado y el aprendizaje que extraen de esa situación, fomentando así también la resiliencia.
- **Actividad 3: Visualiza tu meta.** La sesión concluirá con una ejercicio de *Mindfulness*. Antes de iniciar el ejercicio, el/la facilitador/a dará instrucciones importantes de la postura corporal adecuada para esta práctica. Los/as asistentes deben colocarse en la silla con la espalda recta, procurando que sus pies toquen el suelo formando un ángulo de 90°, además debe relajar sus hombros llevándolos hacia atrás y hacia abajo y colocará las manos sobre sus rodillas. También se les explicará que es común distraerse, y que lo importante es darse cuenta y volver al ejercicio. A continuación cerrarán sus ojos y prestarán atención a su respiración, notando el tacto del aire al entrar por su nariz y sintiendo el frío que llega hasta su garganta. Tras varias

inhalaciones y exhalaciones prestando atención al ritmo de su respiración, se les pedirá que piensen en el objetivo laboral que se marcaron al comienzo del programa, visualizando que lo han conseguido y sintiendo la felicidad que eso les proporciona. Esta actividad pretende estimular el optimismo de los/as trabajadores/as, al mismo tiempo que aumenta la motivación para conseguir su meta.

4.3 Actividades trimestrales

Cada tres meses se realizará una jornada de *outdoor training* para trabajar los cuatro componentes del Capital Psicológico, coincidiendo con los meses de septiembre, diciembre, marzo y junio. En cada jornada se realizarán diferentes actividades, adaptadas a la época del año y lugar de realización.

El primer paso para la realización de un *outdoor training*, es la selección de las competencias que se desean desarrollar. En este caso, el tema es el Capital Psicológico. Durante las jornadas se podrían tratar los cuatro componentes de este (esperanza, autoeficacia, optimismo y resiliencia) o elegir un elemento en concreto, pautado con la empresa. También se debe concretar el lugar de realización, de acuerdo a las actividades diseñadas y las posibilidades para el transporte. Finalmente, unas semanas antes de llevar a cabo la jornada, se enviará un comunicado a los/as trabajadores/as, presentando la actividad y animándoles a inscribirse con el objetivo de fomentar su desarrollo personal y profesional. Además se especificará el lugar y fecha de realización, así como el material e indumentaria necesaria.

El fin de semana *outdoor training* se iniciará con la explicación de los objetivos de la jornada y las actividades que componen la agenda y su duración. A continuación se llevará a cabo un ejercicio de integración creando un ambiente de confianza para el desarrollo de las actividades posteriores. Seguidamente se desarrollarán las diferentes actividades diseñadas, dejando un tiempo para su planificación, ejecución y *feedback* posterior. Entre cada actividad se dará un tiempo de descanso, según se crea conveniente. La jornada se cerrará con la evaluación de los objetivos planteados, relacionando las competencias trabajadas con el contexto laboral, y el análisis de las fortalezas y áreas de mejora de cada uno. Para acabar se realizará una actividad lúdica con el objetivo de celebrar los logros conseguidos y crear emociones positivas.

4.4 Actividades anuales

Al inicio del mes de Septiembre, se evaluarán los niveles de PsyCap, *engagement*, desempeño y Organización Saludable para ver los avances en comparación con la anualidad anterior, así como áreas de mejora. Con la intención de implementar este programa como una práctica habitual de la empresa, se repetirá cada año un taller de intervención PCI para analizar la evolución de los objetivos de los/as trabajadores/as, marcados anteriormente.

El taller seguirá el mismo proceso que el primero realizado, con alguna modificación en la estructura de las actividades. En esta ocasión se comenzará recordando el objetivo propuesto y exponiendo los logros que han conseguido. A continuación realizarán el cuestionario de fortalezas VIA (Peterson y Seligman, 2004), con tal de identificar los recursos personales de los que disponen. Seguidamente pensarán en los problemas que se han encontrado para conseguir su objetivo y plantearán posibles acciones para evitar ese evento, teniendo en cuenta sus fortalezas.

El siguiente paso será pensar diferentes opciones de acción para conseguir su objetivo, posibles obstáculos y vías alternativas para abordarlos. Para esto se repetirá el proceso de trabajo individual, seguido del trabajo en pequeños equipos y la puesta en común en grupo.

El taller acabará con un ejercicio en el cual cada persona compartirá una frase positiva sobre lo que conseguirá en los próximos meses. Esto contribuirá a la producción de emociones positivas y aumentará la motivación para seguir con este proceso. A partir de aquí se repetirá todos los pasos del programa explicados anteriormente, para mejorar y evaluar la sostenibilidad de los efectos de esta intervención.

Fase 5: Evaluación T4 (Seguimiento a los 6 meses)

5.1 Pase de cuestionarios de evaluación y recogida de información

Transcurridos 6 meses tras la intervención PCI, se volverá a enviar por *mail* los cuestionarios de evaluación que deberán devolver en la próxima semana. Nuevamente deberán escribir en

cada instrumento el código de letras proporcionado con anterioridad, para realizar un seguimiento de los datos. Por otra parte, se volverán a entrevistar a los 8 *stakeholders* para realizar la evaluación HEROCheck. También se solicitarán los datos de la evaluación del desempeño de los/as trabajadores/as.

5.2 Análisis de los resultados

Después de corregir los cuestionarios y analizar la información cualitativa proporcionada por las entrevistas y la evaluación del desempeño, se compararán las nuevas puntuaciones obtenidas, con los datos previos. De esta manera se identificarán aquellas variables donde se haya producido una mejora, además de las necesidades aún existentes.

5.3 Compartir resultados

Al igual que en la evaluación anterior, se redactará un informe con los datos medios obtenidos de la organización, el cual se enviará por correo electrónico a la gerencia de la consultora así como a la plantilla de trabajadores/as. Estos/as además recibirán *feedback* de sus mejoras a nivel individual. El correo se cerrará con el agradecimiento por su participación en el programa, animándoles a seguir adelante en este proceso de desarrollo personal y profesional.

d) Temporalización

A continuación se presenta la cronología de las diferentes actividades desarrolladas a lo largo del programa anual de Capital Psicológico. Ya que este se ha diseñado para instaurarse como práctica habitual de la empresa, el proceso comenzará nuevamente en Septiembre con la evaluación de medidas, seguido de un *outdoor training*. Esto difiere del presente cronograma, ya que en el primer mes de aplicación, se pretende establecer una línea base sobre la que comparar los progresos. Sin embargo, iniciado ya este proceso, en futuras anualidades se continuarán con las actividades diarias, semanales y trimestrales, coincidiendo por tanto Septiembre con el primer *outdoor training* del programa anual.

SEPTIEMBRE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	OCTUBRE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	NOVIEMBRE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
DICIEMBRE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	ENERO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	FEBRERO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28
MARZO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	ABRIL 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	MAYO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
JUNIO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	JULIO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	AGOSTO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
 Campaña de comunicación y pase de cuestionarios		
 Contestación de cuestionarios, entrevistas y recopilación de evaluación del desempeño		
 Análisis de los resultados y elaboración del informe		
 Comunicación de los resultados		
 Taller de Intervención en Capital Psicológico (PCI)		
 Inicio de las actividades diarias y semanales		
 Fin de semana Outdoor Training		

Presupuesto

Concepto	Descripción	Precio
EVALUACIÓN		
Campaña publicidad	Tiempo para redactar y enviar emails (1h)	32,55 €
Pase de cuestionarios	Tiempo para enviar emails con cuestionarios en T1, T2, T3, T4 (2h)	32,55€/h x 2h = 65,10 €
Cuestionario PCQ-24	Precio del cuestionario	Fines de investigación
Cuestionario UWES-9	Precio del cuestionario	Fines de investigación
HEROCheck	Precio del cuestionario	Fines de investigación
Entrevistas HEROCheck	Tiempo entrevistas (8 entrevistas de 1h)	28,06€/h x 8h = 224,48€ x 4 = 897,92 €
Corrección de cuestionarios	Tiempo empleado para la corrección (tres cuestionarios de 50 personas en T1, T2, T3 y T4)	28,06€/h x 25h = 701,50€ x 4 = 2.806 €
Análisis de datos	Tiempo para análisis de datos de cuestionarios (10h), entrevistas (2h) y evaluación del desempeño (2h)	28,06€/h x 14h = 392,84€ x 4 = 1.571,36 €
Redacción de informes	Redacción de informes en T1, T3 y T4	269,30 € x 4 = 1.077,20 €
Sesión informativa	Personal facilitador en la sesión (1h)	60 €
Comunicación resultados	Tiempo para envío de resultados por mail en T1, T2, T3 y T4 (2h)	32,55€/h x 2h = 65,10 €
PCI		
Campaña de publicidad	Tiempo para redactar y enviar los mails (1h)	32,55 €
Micro-intervención	Personal facilitador en la sesión (3h)	60€/h x 3h = 180 €
ACTIVIDADES DIARIAS Y SEMANALES		
Sesiones semanales	Personal facilitador en sesión semanal de 1h (52h)	32,55€/h x 52h = 1.692,60€
OUTDOOR TRAINING		
Programa outdoor	Precio por 4 programas trimestrales	5.000€ x 4 = 20.000 €
OTROS		
Material de oficina	Folios, bolígrafos, libretas, etc.	250 €
TOTAL		28.730,38 €/año

Evaluación del programa

A lo largo de cada anualidad, se compararán las puntuaciones obtenidas en los instrumentos, en sus diferentes tiempos de medición, con tal de comprobar la efectividad de las actividades realizadas.

De este modo los resultados registrados con el PCQ-24 permitirá conocer en nivel de Capital Psicológico de los/as trabajadores/as a lo largo del programa, dato importante a considerar en la eficacia de este, ya que la mejora en el bienestar y desempeño de los/as trabajadores/as debe estar relacionado con un incremento de su nivel de PsyCap para poder considerarse una adecuada eficacia de la intervención.

Atendiendo al *engagement* de los/as trabajadores/as, al igual que la variable anterior, se evaluará la evolución del bienestar experimentado por el personal, medido en términos de *engagement*, a partir de los datos proporcionados a través del cuestionario UWES-9.

Para medir la mejora del desempeño, se utilizará la información registrada en la evaluación del desempeño propia de la empresa. Esta se caracteriza por ser una evaluación 360°, por lo que se contará con una información más completa y objetiva.

Además, con tal de evaluar el impacto del programa en la salud organizacional, se analizarán los datos obtenidos mediante el HEROCheck, en los diferentes momentos de evaluación, tanto en la versión auto-administrada para el personal, como la realizada a los diferentes *stakeholders* mediante entrevista.

Resultados esperados

Los resultados esperados de la presente intervención se describen en relación con los objetivos planteados previamente.

En primer lugar, con el fin de garantizar la efectividad de la intervención, se espera que los/as trabajadores/as mejoren la puntuación obtenida en la versión española del PCQ-24 (Azanza et al., 2014) a lo largo del programa, en comparación con T1, evidenciándose así un aumento del Capital Psicológico, con un mantenimiento de los efectos a largo plazo.

Por otra parte se prevé un aumento en el nivel de *engagement* de los individuos en las diferentes medidas realizadas con el UWES-9 (Schaufeli et al., 2006).

Otro de los resultados que se espera conseguir es un mejor desempeño de los/as trabajadores/as. Esto se observará mediante la evaluación 360° que la empresa lleva a cabo para medir el desempeño de sus empleados/as. De este modo, se confía en que las valoraciones realizadas, sean cada vez más positivas, tanto de acuerdo a lo expuesto por compañeros/as, como por supervisores/as, clientes o la propia persona evaluada.

Finalmente, se pretende aumentar el nivel de salud de la consultoría, viéndose en los resultados del HEROCheck. De este modo se espera obtener una mejor valoración por parte de los/as trabajadores/as sobre las prácticas y recursos organizacionales, mostrando empleados/as más saludables. Esto a su vez llevará a un aumento de la productividad y con ello, a la mejora de los resultados organizacionales positivos.

Discusión

La intervención en Capital Psicológico o PCI ha mostrado gran efectividad en la mejora de la autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, incluso en intervenciones muy cortas. Sin embargo aspectos como la resiliencia requieren tiempo para mostrar un incremento en sus niveles, pues es necesario enfrentarse a situaciones donde puedan probar sus conocimientos para la consolidación de dicha habilidad (Dello Russo y Stoykova, 2015). Por este motivo, estudios longitudinales que lleven a cabo tareas periódicas donde poder aplicar las competencias desarrolladas, permite observar una mejora de la resiliencia, además de la sostenibilidad de los efectos de la intervención en el resto de recursos personales, así como en el bienestar, desempeño o resultados organizacionales.

El programa propuesto tiene implicaciones teóricas y prácticas. Por una parte, espera producir efectos a largo plazo del Capital Psicológico, contribuyendo de este modo, a una cuestión aún presente en investigación científica, el mantenimiento de los efectos de la PCI. Por otra parte, la transferencia de esta intervención a la práctica diaria, supone un coste muy bajo en relación con los numerosos beneficios resultantes, tales como la mejora del bienestar de los/as trabajadores/as y con ello de su desempeño, incrementando los resultados de la organización.

Una limitación presente en el programa descrito, ha sido el dejar de lado factores como la satisfacción, al estudiar los efectos del PsyCap en el bienestar y desempeño. En este sentido, Ngwenya y Pelsler (2020), observaron la influencia del PsyCap sobre la satisfacción y el desempeño, y del PsyCap sobre el *engagement* y el desempeño, así como la relación entre la satisfacción y *engagement*. Sería recomendable incluir la satisfacción, así como otros factores clave, en las medidas de evaluación tomadas a lo largo del programa, para comprobar que los efectos logrados en el desempeño y resultados se deben a un efecto del Capital Psicológico sobre el *engagement*, además de descubrir otras consecuencias positivas de esta intervención.

Además, sería interesante el diseño de un programa organizacional que combine la práctica de diferentes recursos personales y sociales, relacionados con el bienestar de los/as trabajadores/as y la organización. Con respecto a esto, Luthans, Youssef y Avolio (2015) destacan la creatividad, el *flow*, el *Mindfulness*, la gratitud, el perdón, la Inteligencia Emocional, la espiritualidad, la autenticidad y el coraje, como elementos a investigar con el objetivo de ampliar la definición de lo que conocemos actualmente por Capital Psicológico.

Finalmente, Xu, Liu y Chung (2017) han observado que la relación existente entre el PsyCap de los/as trabajadores/as, su *engagement* y el desempeño de estos/as, está determinado por el Capital Psicológico de sus superiores. De este modo los/las líderes con un mayor nivel de PsyCap, contribuyen al desarrollo del Capital Psicológico de su plantilla, incrementando su *engagement* y en consecuencia su desempeño. Sin embargo, la relación entre el PsyCap de los/as líderes y el personal está determinada por la cultura organizacional, siendo esta relación más fuerte en culturas individualistas, y más débil en aquellas caracterizadas por la colectividad, donde el grupo y los objetivos comunes adquieren mayor importancia. Esto cobra especial importancia, en aquellas organizaciones con una cultura jerárquica, donde el

papel de los/as líderes se vuelve un factor clave. Por lo tanto, para futuras investigaciones, sería conveniente incluir acciones dirigidas al fomento del Capital Psicológico de los/as mandos intermedios y altos/as directivos/as, incluyendo en la evaluación la variable cultura, con el fin de analizar los efectos de esta intervención sobre el capital psicológico de los/as trabajadores/as, repercutiendo así en su nivel de engagement y de desempeño.

En conclusión, todo lo expuesto a lo largo del presente trabajo, muestra la importancia de introducir prácticas de RRHH que promuevan el capital psicológico de los/as empleados/as, a través de actividades incorporadas en su rutina laboral habitual, con tal de incrementar su bienestar y desempeño, además de mejorar la salud organizacional.

Conclusiones finales

a) Trayectoria y Plan Formativo del Máster: Asignaturas cursadas

Asignatura	¿Qué he aprendido?
SBE501 Trabajo y Salud Ocupacional	Esta asignatura me ha permitido conocer los numerosos modelos teóricos de la Salud Ocupacional, así como las diferentes consecuencias psicosociales que pueden derivarse de un desajuste entre las demandas y recursos disponibles, tales como el estrés, <i>burnout</i> , <i>mobbing</i> o adicción al trabajo.
SBE502 Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional	He aprendido los diferentes modelos de gestión y actividades que se llevan a cabo en el Departamento de RRHH, los diferentes tipos de liderazgo y cómo entrenarlos, la gestión de la ética y el rendimiento en la empresa, así como el proceso de sucesión e identificación y desarrollo del potencial.
SBE503 Psicología Organizacional Positiva	Durante esta asignatura he profundizado en el concepto de Psicología Positiva y su aplicación en las organizaciones, analizando las características de las personas felices y sus beneficios sobre el bienestar y los resultados, y el poder de los recursos y las prácticas organizacionales en este proceso.

SBE504 Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad	Me ha permitido aprender el proceso de aprendizaje continuo de las organizaciones así como los diferentes sistemas de gestión de la calidad (modelo de deficiencias, normas ISO y EFQM) y el bienestar (modelo OMS, SIGES, SIGOS y efr). Además he conocido los diferentes tipos de clima y cultura organizacional y su formación, evaluación y cambio.
SBE505 Técnicas de Gestión de Recursos Humanos	He conocido los procesos básico de gestión de RRHH (reclutamiento, selección, socialización, formación, desarrollo de carreras y desvinculación), el sistema de gestión del desempeño basado en competencias, así como su evaluación y desarrollo mediante la metodología <i>outdoor training</i> .
SBE506 Prácticas Organizacionales Saludables	Esta asignatura me ha aportado conocimientos prácticos para el trabajo en las organizacionales, tales como la gestión de conflictos y la negociación, la metodología de gestión de RRHH basada en las 5's, el desarrollo de la IE y el fomento de la felicidad en las organizaciones.
SBE507 Intervención Psicosocial en el Trabajo	A lo largo de esta asignatura he descubierto el proceso e instrumentos de evaluación de factores psicosociales y las estrategias para la intervención de los riesgos detectados (<i>burnout</i> , <i>mobbing</i> , estrés, adicción al trabajo), completando así los conocimientos adquiridos al inicio del máster.
SBE508 Psicología del Coaching	En esta optativa, he conocido los pasos del modelo GROW, así como las diferentes herramientas internas y externas del coach. Además he podido experimentar un proceso de coaching, lo que ha favorecido mi autoconocimiento y desarrollo profesional.
SBE511 Prácticas Externas	Colaborar en el Equipo WANT me ha ayudado a conocer el funcionamiento de un equipo de investigación, así como la aplicación de los conocimientos aprendidos en el máster sobre IPP y el desarrollo de Organizaciones Saludables.
SBE513 Trabajo de Final de Máster	Esta asignatura me ha permitido profundizar en la importancia del desarrollo del PsyCap en la mejora del bienestar y desempeño, creando un programa de intervención anual para una organización.

b) Competencias adquiridas durante el máster

Se comparará el nivel de las distintas competencias al inicio del máster y al final del mismo a partir de la siguiente escala de evaluación:

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

Pre: 1. Conocía algunos autores, los conceptos de engagement, flow y resiliencia, modelos de estrés y problemáticas como el burnout, mobbing, adicción al trabajo, o tecnoestrés, pero mi conocimiento de modelos teóricos era escaso, al venir de un área más clínica y estudiar esto solo en un par de asignaturas por encima.	Post: 3. He aprendido los modelos teóricos del estrés, las consecuencias de este sobre la salud, y la importancia de los recursos para reducir el malestar y promover el bienestar, mejorando así el desempeño y resultados organizacionales. Además he conocido los sistemas de prevención, la evaluación de riesgos y el proceso que se debe llevar a cabo para mejorar la seguridad, salud y ergonomía.
--	--

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Pre: 2. Creo que mis conocimientos de Psicología clínica y de la Salud así como trabajos de carácter investigador realizados en la carrera, me hubieran podido permitir realizar una investigación básica de PSO	Post: 3. Conocer los diferentes modelos de estrés en las organizaciones, me permite identificar las demandas y recursos presentes en el contexto laboral, que pueden actuar como un riesgo o factor optimizador de la
--	---

trasladando esos conocimientos al mundo de las organizaciones. Sin embargo creo que sería necesario conocer bases teóricas antes de realizar cualquier investigación por lo que hubiera estado algo limitada.	salud laboral. Por esto creo que soy capaz de llevar a cabo una investigación básica evaluando el impacto de estos sobre la persona y la organización.
CE3 - Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.	
Pre: 1. Por mi orientación clínica, desconocía las teorías y procesos de desarrollo de RRHH más allá de algunas cuestiones sobre empleabilidad, entrevistas de trabajo desde el punto de vista de demandante de empleado, teorías y prácticas de desvinculación y evolución en la concepción de la naturaleza del trabajador (historia del trabajo).	Post: 2. He aprendido a diferenciar los diferentes enfoques de concepción de la naturaleza del trabajador y los diversos modelos de gestión de RRHH, comprendiendo la influencia que ejercen sobre ello los diferentes tipos de liderazgo.
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	
Pre: 1. Desconocía en gran medida la Psicología Positiva más allá de su concepto y objetivo, así como las diferentes fortalezas que existen y conceptos como la resiliencia. Sin embargo, solo lo vimos a nivel individual y no cómo mejorarlo o teorías explicativas.	Post: 3. He conocido más en profundidad la Psicología Organizacional Positiva, así como las teorías explicativas del desarrollo de fortalezas tales como la autoeficacia, optimismo, esperanza, y resiliencia, y otros recursos psicológicos positivos como la IE. A lo largo de diversas actividades, he trabajado sobre estas fortalezas, por lo que podría aplicarlo sobre otras personas sin supervisión.
CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	
Pre: 2. Durante la carrera vimos distintos tipos de liderazgo, dinámicas de grupos y las características que definen el clima y la cultura de una organización, pero no	Post: 4. He descubierto los diferentes tipos de clima y cultura que se dan en las organizaciones, entendiendo las características que determinan cada uno, así

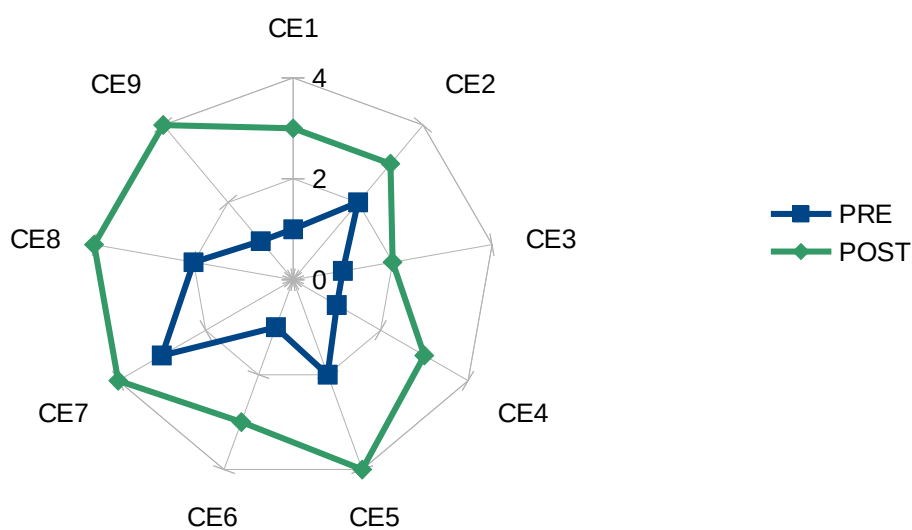
<p>estudiamos cómo mejorar el clima o cómo conseguir un cambio cultural. Sería capaz de identificar y analizar qué clima y cultura tienen las organizaciones pero necesitaría ayuda y supervisión para analizar el desarrollo de estos en el tiempo.</p>	<p>como el proceso de formación, evaluación y modificación de estos. Por esto, creo que sería capaz de llevar a cabo tareas complejas en relación con la identificación del clima, la cultura y los procesos de desarrollo de estos, sin guía ni supervisión.</p>
<p>CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.</p>	
<p>Pre: 1. Conozco el impacto que puede tener una buena o mala gestión en la salud de las personas al haber estudiado la influencia de diferentes tipos de liderazgo y dinámicas grupales así como el efecto que puede tener el reconocimiento o la falta del mismo en la motivación y bienestar de los trabajadores, sin embargo no conocía las técnicas de gestión del personal.</p>	<p>Post: 3. Además de adquirir conocimientos de los procesos básicos de RRHH, a lo largo del máster hemos llevado a cabo trabajos en grupo donde hemos diseñado programas que describían estos procesos, por lo cual siento que podría llevar a cabo tareas simples de gestión de RRHH sin supervisión.</p>
<p>CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.</p>	
<p>Pre: 3. Podría implementar a las empresas estrategias de intervención que poseo del ámbito clínico y de la salud, así como algunos conocimientos de grupos, liderazgo y fortalezas pero con cuestiones básicas como alimentación, deporte, descanso, etc.</p>	<p>Post: 4. He conocido las diferentes estrategias de intervención primaria, secundaria y terciaria para la prevención o reducción de problemáticas como el burnout, mobbing, adicción al trabajo o tecnoestrés. También hemos aplicado estos conocimientos en diferentes trabajos académicos, por lo que me veo capaz de realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.</p>
<p>CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.</p>	

Pre: 2. Relacionado con lo anterior, creo que podría prevenir o promocionar salud desde un enfoque clínico pero en relación con optimizar la salud, sería capaz de aplicar estrategias atendiendo a factores organizacionales o relacionales (grupos) aunque necesitaría supervisión.	Post: 4. He aprendido muchas técnicas de intervención en Psicología Positiva y he podido diseñar programas de optimización de la salud así como aplicar alguna de estas técnicas sobre mi misma, con lo que considero que podría aplicarlas para la mejora de la salud y bienestar de las personas.
CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	
Pre: 1. He realizado con anterioridad actividades de introspección y análisis de fortalezas y debilidades por lo que una vez presentadas las competencias he sido capaz de juzgar mi nivel en las mismas, sin embargo no conocía qué información concreta analizar ya que no conocía mucho de esta área de la Psicología.	Post: 4. A lo largo del máster he aprendido los conocimientos necesarios de la Psicología de los Recursos Humanos y las Organizaciones, para entender qué se evalúa con cada competencia y además he realizado muchos ejercicios que han mejorado mi autoconocimiento, por lo que me veo más capacitada para juzgar mis competencias.

Figura 1

Comparación del grado de competencias alcanzado antes y después del máster

COMPETENCIAS ADQUIRIDAS A LO LARGO DEL MÁSTER



Fuente: Elaboración propia.

c) Análisis de las transferencias de los conocimientos al ámbito profesional

Me inscribí en el presente máster con el objetivo de mejorar mis conocimientos en el ámbito de los Recursos Humanos ya que hasta ahora mi formación giraba en torno al área clínica y neuropsicología. A lo largo del máster he aprendido las bases teóricas en las que se fundamenta la Psicología de la Salud Ocupacional, el proceso de gestión integral de los Recursos Humanos y las múltiples intervenciones positivas que pueden implementarse para el desarrollo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO).

Durante las diferentes asignaturas, he descubierto mi pasión por la Psicología Positiva y el desarrollo de personas y organizaciones. En relación a esto, los diferentes trabajos de las asignaturas y las prácticas curriculares, me han enseñado procesos y actividades fundamentales para llevar a cabo mi labor profesional en este campo. Esto es, la evaluación de los factores de riesgo psicosocial y el diseño e implantación de intervenciones para la optimización del bienestar y el crecimiento organizacional.

Por otra parte los ejercicios realizados durante las clases, especialmente en la optativa de *coaching*, han favorecido el incremento de mi autoconocimiento y la detección de mis fortalezas y áreas de mejora, elementos clave para mi desarrollo personal y profesional. Además, la vivencia de un proceso de *coaching* en mi propia persona, me hace sentir capaz de llevar a cabo este proceso en otros individuos.

Todo esto, sienta las bases necesarias para comenzar mi carrera profesional, logrando con el tiempo emprender y crear mi propia consultoría, con la que contribuir al desarrollo de individuos y organizaciones. Sin embargo, para esto, el aprendizaje continuo es imprescindible. Por este motivo, deseo seguir con mi formación, aprendiendo desde la aplicación de mis competencias a realidad profesional. Asimismo, el presente máster ha despertado mi curiosidad por adentrarme en la investigación y docencia, con tal de compartir mi trabajo y conocimientos con otros. Mi meta profesional confluye de este modo, con mi propósito de vida: ayudar a las personas a crecer y ser felices.

Referencias bibliográficas

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans F. & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Azanza, G., Domínguez, A., Moriano, J., y Molero, J. (2014). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de Psicología*, 30(1) 294-301.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008), “Towards a model of work engagement”, *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Dello Russo, S., & Stoykova, P. (2015). Psychological Capital Intervention (PCI): A Replication and Extension. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), 329–347.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Joo B.K. & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803-855.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S. & Combs, G. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.

Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital*. Oxford University Press.

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

Ngwenya, B. & Pelsler, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (1948). *Constitución*. <https://www.who.int/es/about/who-we-are/constitution>

Peterson, C. & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 47(303), 179-214.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.

Salanova, M., Llorens, S., Martínez, I.M., Meneghel, I., Cruz-Ortiz, M.V., Coó, C., Peláez, M.J., Gil, E., Corbu, A., Soler, C., Cañavate, G. y Gómez, A. (2019). *Validación del HEROCheck como herramienta de identificación de Factores Psicosociales y Organizaciones Saludables*. Fundación Prevent.

Salanova, M. & Ortega-Maldonado, A. (2019). Psychological Capital Development in Organizations: An Integrative Review of Evidence-Based Intervention Programs. In *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp. 81-102. Springer, Cham.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. Doi: 10.1177/0013164405282471

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Soni, K. & Rastogi, R. (2019). Psychological Capital Augments Employee Engagement. *Psychol Stud*, 64(4), 465–473. <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00499-x>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Xu, J., Liu, Y. & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement. The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 969-985. DOI 10.1108/LODJ-05-2016-0126