

**ISABEL M. MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

**MARISA SALANOVA SORIA**

*Equipo de investigación WONT. Universitat Jaume I, Castellón*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPARI PÉREZ, doña M.ª del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel FORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

**Extracto:**

**CONSIDERANDO** la importancia que el trabajo tiene en la vida de las personas, es fundamental la consideración de las creencias de eficacia en el contexto laboral, ya que se trata de uno de los factores determinantes del modo de pensar, sentir, motivarse y actuar de las personas, por lo que contribuye, de forma significativa, a sus logros.

En el contexto laboral, las creencias de eficacia actúan como recurso frente a las demandas del entorno favoreciendo el desempeño y la adaptación a los cambios. En este sentido, se ha mostrado el efecto que tienen en los procesos formativos tanto para adquirir nuevas competencias como para transferir lo aprendido al puesto de trabajo, lo cual es fundamental considerando el carácter permanente que la formación tiene en la actualidad. En la misma línea, la autoeficacia se revela como amortiguador ante los estresores, ya que el control que la persona posee sobre ellos hace que tengan un efecto menos adverso. Por otro lado, posibilita que las demandas del ambiente tengan efectos positivos sobre el bienestar cuando se pueden responder de manera adecuada. Las personas con elevados niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y problemas más como retos que como amenazas o sucesos subjetivamente incontrolables.

Dada la importancia de la autoeficacia en el trabajo, se hace necesario el conocimiento acerca de cómo generar y desarrollar creencias de eficacia en el ámbito de los recursos humanos.

**Palabras clave:** Teoría Social Cognitiva, Autoeficacia, Recursos Humanos.

## Sumario:

- Introducción.
2. ¿Qué es la autoeficacia?
    2. La base de la autoeficacia: la Teoría Social Cognitiva.
    - 2.2. Definición de autoeficacia.
    - 2.3. ¿Autoeficacia, autoconcepto, autoestima, optimismo, *locus* de control, expectativas...?
  3. ¿Por qué es tan importante la autoeficacia? ¿A qué afecta?
  4. ¿Cuáles son las fuentes de autoeficacia?
  5. ¿Cómo podemos evaluar los niveles de autoeficacia?
  6. ¿Existe una autoeficacia de equipo?
  7. Aplicaciones de la autoeficacia a la gestión de recursos humanos.
    7. Autoeficacia y formación continua.
    - 7.2. Autoeficacia y desempeño del rol laboral.
    - 7.3. Autoeficacia y uso de tecnologías.
    - 7.4. Autoeficacia y bienestar psicológico.
  8. ¿Cómo generar y desarrollar la autoeficacia desde la dirección de recursos humanos?

## 1. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual está sometida a un acelerado cambio social, laboral y tecnológico así como a una interdependencia cada vez más global. Para afrontar estas nuevas realidades las personas necesitan poseer el control sobre el curso de sus vidas y no basta con «ser capaz» es preciso «creerse capaz» de utilizar las competencias personales y profesionales ante circunstancias diversas. El dicho popular de «creer es poder» explica en gran medida el comportamiento de las personas ya que una creencia clara y firme en las propias capacidades determina tanto la elección y selección de respuestas, como el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales.

No en vano, DRENTH, THIERRY y WOLF (1998) consideran el estudio de la autoeficacia, como una importante línea de investigación futura en la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos ya que, cada vez más, los empleados tendrán que ser capaces de atender a múltiples y variadas tareas, adaptando sus conocimientos, habilidades y destrezas a las demandas concretas del trabajo.

Las palabras del profesor Albert BANDURA, considerado el «padre» de la Teoría de la Autoeficacia, en su discurso de investidura como doctor *honoris causa* por la Universidad de Salamanca, permiten juzgar las funciones, pertinencia e importancia de la autoeficacia en el mundo laboral (BANDURA 1992 cit. en GARRIDO, 2000):

*«Una sensación fuerte de eficacia intensifica los logros personales y el bienestar personal de muchas maneras. Las personas que tienen una gran seguridad en sus capacidades consideran las tareas difíciles como retos que han de ser superados en vez de amenazas que han de ser evitadas. Tal visión eficaz fomenta el interés intrínseco y una honda preocupación por las actividades realizadas por uno mismo. Las personas de esta índole se fijan tareas difíciles y mantienen un fuerte compromiso para con ellas. Frente a la posibilidad de fracaso, aumentan y reafirman aún más sus esfuerzos. Recuperan rápidamente su sensación de eficacia después de fracasar o ante los contratiempos. Atribuyen el fracaso a un esfuerzo insuficiente o a una falta de conocimiento o de habilidades que pueden ser adquiridos. Se enfrentan a las situaciones de amenaza con la seguridad de que realmente son capaces de ejercer un control sobre ellas. Esta perspectiva de la eficacia conduce a logros personales, reduce el estrés y también reduce la vulnerabilidad de las personas a la depresión.»*

Bajo este planteamiento, en el presente trabajo de investigación nos ocuparemos del estudio de la autoeficacia en el trabajo. En primer lugar nos referiremos al concepto de autoeficacia considerando su definición, relación con otros conceptos, procesos activados, fuentes de eficacia y medida de la misma así como de la eficacia colectiva. Posteriormente, en relación al trabajo se exploran los principales ámbitos relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos, en los que se ha centrado la investigación, considerando el desempeño laboral, la formación, el uso de tecnologías y el bienestar psicológico, para finalizar con una referencia a las posibles líneas de intervención de cara a generar y desarrollar niveles adecuados de autoeficacia.

## 2. ¿QUÉ ES LA AUTOEFICACIA?

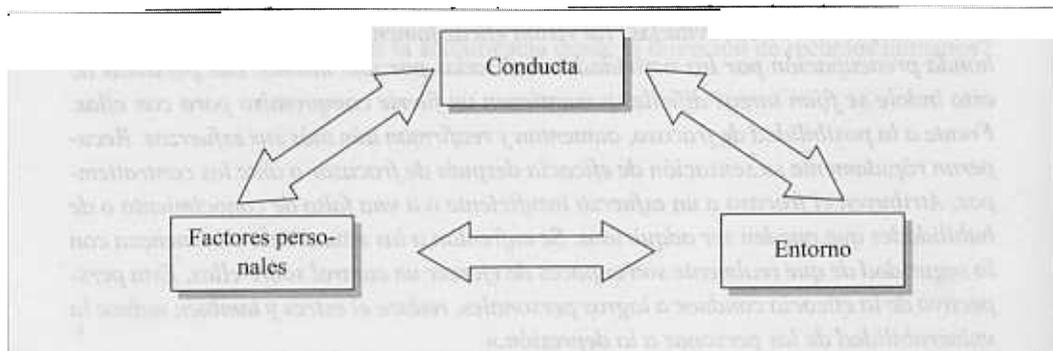
Una vez estudiadas las creencias de eficacia en el marco de la Teoría Social Cognitiva, es preciso definir y delimitar conceptualmente el término «autoeficacia» diferenciándolo de otros conceptos afines con los que está relacionada pero con los que no se identifica plenamente.

### 2.1. La base de la autoeficacia: la Teoría Social Cognitiva.

Para comprender claramente el concepto de autoeficacia hemos de ubicarlo en el contexto de la Teoría Social Cognitiva de BANDURA la cual no considera que la persona esté guiada únicamente por fuerzas internas ni determinada y controlada por estímulos externos sino que la persona se ve como proactiva y autorreguladora de su propia conducta.

Explica el comportamiento humano mediante un modelo de reciprocidad triádica en el que la conducta, los factores personales (cognitivos y de otro tipo) y los acontecimientos ambientales, actúan entre sí como determinantes interactivos en un interaccionismo bidireccional (**figura 1**).

**Figura 1.** Determinismo recíproco planteado por A. BANDURA (1986).



La persona crea, modifica y destruye el entorno y los cambios que introduce en el mismo afectan, a su vez, a su conducta y a la naturaleza de su vida futura (BANDURA, 1987). Este interaccionismo recíproco es fácil de comprender en el contexto laboral. El comportamiento de la persona en el trabajo afecta a las situaciones en las que se produce, las cuales, a su vez, determinarán sus pensamientos, emociones y conducta en relación a su actividad. De esta manera, la persona se ve inmersa en un autosistema persona-medio del cual es «productor» y «producto».

La persona es un ser «agente» que hace que las cosas ocurran intencionadamente por sus propias acciones (BANDURA, 2001). La agencia humana se refiere a los actos que se realizan con intencionalidad. El poder originar acciones para alcanzar ciertos propósitos es la clave de la agencia personal.

El poder de la agencia personal radica en unos rasgos centrales denominados capacidades básicas o fundamentales y que representamos en el siguiente cuadro:

Capacidad	Posibilidades
1. Simbolizadora	Representar mental y simbólicamente el futuro Anticipar consecuencias de la conducta
2. Previsión	Prever resultados y actuar en consecuencia Los posibles resultados se convierten en motivadores
3. Vicaria	Aprender observando a otros
4. Autorreguladora	Regular el comportamiento mediante la autorreflexión
5. Autorreflexiva	Generar creencias sobre uno mismo

Capacidad simbolizadora o capacidad de prever y de planificar diferentes cursos de acción alternativos. Esta capacidad permite, entre otras funciones, representar mental y simbólicamente los posibles acontecimientos futuros anticipando sus posibles consecuencias. Gracias a esta capacidad podemos experimentar y ensayar simbólicamente diversas soluciones a posibles problemas sin necesidad de ejecutar conductas o experimentar directamente.

2. Capacidad de previsión. Totalmente relacionada con la capacidad simbolizadora y se refiere a la capacidad de planificar cursos de acción alternativos con sus consecuencias más probables a fin de proponerse metas. Esta función de previsión actúa como motivadora de las acciones de forma anticipada. Al representar simbólicamente los resultados deseados, la persona puede convertir las consecuencias futuras en motivadores y reguladores actuales de conducta ya que actuamos con más interés y empeño dirigiendo nuestras acciones hacia estos resultados exitosos. El proceso es similar cuando las previsiones son consecuencias negativas lo cual nos llevará a actuar de forma diferente tratando de evitarlas (BANDURA, 1987).
3. Capacidad vicaria, se refiere a la capacidad para aprender mediante la observación de modelos. Permite la rápida adquisición de patrones de conducta nuevos y de habilidades complejas sin tener que recurrir al ensayo y error. Más aún, algunas capacidades complejas sólo

pueden adquirirse por aprendizaje vicario ya que es imposible llegar a emitir tales comportamientos de manera espontánea. Tareas difíciles o que requieren cierta planificación se pueden aprender por imitación observando cómo las ejecuta un experto. El aprendizaje vicario se basa tanto en la observación de la conducta del modelo como en las consecuencias (positivas o negativas) de sus actos. Imitaremos con más interés el comportamiento de un colega en el trabajo cuando observemos que éste le proporciona éxitos.

4. Capacidad autorreguladora. La persona se observa a sí misma y a través de la autoevaluación puede comprobar la coincidencia o discrepancia entre sus actuaciones y sus propios criterios que influyen en la conducta posterior. La comparación de nuestras propias ejecuciones respecto a nuestros estándares subjetivos nos sirven de guía futura.
5. Capacidad autorreflexiva, permite analizar las propias experiencias y reflexionar sobre los propios procesos mentales, alcanzando de esta forma un conocimiento genérico de sí mismo y del mundo que nos rodea, pudiendo además evaluar y modificar los propios pensamientos. Gracias a la capacidad autorreflexiva, somos capaces de generar creencias sobre nosotros mismos.

Dentro del sistema de creencias una de las más importantes es la que se refiere a la opinión que la persona tiene sobre su capacidad para afrontar de forma eficaz distintas realidades. Esta autorreflexión acerca de sus propias capacidades es la base de las creencias de eficacia.

## 2.2. Definición de autoeficacia.

La definición más aceptada de autoeficacia es la de Albert BANDURA. Sin embargo, desde las primeras acepciones de este autor hasta las más actuales se puede observar cierta evolución.

La primera formulación de autoeficacia ofrecida por BANDURA (1982) se enmarca en su Teoría del Aprendizaje Social y se refiere a la sensación de *sentirse capaz de ejecutar una conducta*. Señala que la autoeficacia consiste no en *saber y observar* que algo se puede hacer, sino en *convencerse de que uno es capaz* de ejecutar esa conducta.

Posteriormente, dentro de la Teoría Social Cognitiva, BANDURA presenta la autoeficacia como creencias proposicionales y se entiende como una capacidad generativa. La autoeficacia se refiere a las «*creencias de la gente en sus propias capacidades para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y el curso de acción necesarios para ejercer control sobre los acontecimientos de sus vidas*» (WOOD y BANDURA, 1989).

Más adelante se definió como las «*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados*» (BANDURA, 1997, pág. 3). Ésta es la definición más comúnmente utilizada en todos los ámbitos, también en el trabajo, las organizaciones y la gestión de los recursos humanos en particular.

Otros autores han aportado definiciones acerca del concepto. Por ejemplo, según SCHWARZER (1999) la autoeficacia se refiere a la confianza en la propia destreza de afrontamiento que se manifiesta en un rango amplio de situaciones retadoras y que tiene un carácter amplio y estable. Para GARRIDO (2000), la autoeficacia es una mediación cognitiva por la cual el sujeto se considera capaz de generar la coordinación cognitiva de sus sentimientos, pensamientos y habilidades para ejecutar una conducta determinada en una circunstancia determinada. Un sujeto eficaz, frente a una tarea se dice a sí mismo: ... «*me siento capaz de realizarla*» (pág. 10).

No hay que confundir *autoeficacia* con las capacidades que la sustentan. En este sentido se ha puesto de manifiesto que personas con las mismas capacidades pueden tener diferentes niveles de autoeficacia y, desde luego, distintas ejecuciones. COLLINS (1982) mostró que personas con la misma capacidad medida con test objetivos, la ejecutan y logran resultados diversos dependiendo de su autopercepción de capacidad y no de la capacidad medida objetivamente.

Tampoco hay que confundir la autoeficacia con la propia ejecución pues no siempre que se ejecuta una conducta se sacan conclusiones o juicios auto-referentes de que se es capaz de repetirla y que estarían en la base de la autoeficacia.

Desde luego que las creencias de eficacia no se construyen de la nada sino en base a los juicios sobre las capacidades poseídas (BANDURA, 1997). Sin embargo, las creencias de eficacia explican los actos, independientemente del propio conocimiento y las habilidades poseídas. Con las mismas capacidades, personas con diferentes creencias pueden obtener éxitos o fracasos en función de sus creencias de eficacia.

### 2.3. ¿Autoeficacia, autoconcepto, autoestima, optimismo, *locus* de control, expectativas...?

Para delimitar conceptualmente la autoeficacia, más que señalar diferencias, nos interesa establecer relaciones con otros términos afines como son el de autoconcepto y el de autoestima.

El autoconcepto es una visión compuesta de uno mismo formada a través de la experiencia y el *feedback* de otras personas importantes para la persona. Es una valoración general y relativamente estable que también supone una actitud hacia sí mismo. Sin embargo, las creencias de eficacia son más complejas que el autoconcepto ya que varían según diferentes dominios y en diferentes niveles con distintas circunstancias. Las creencias de autoeficacia son evaluadas por medio de preguntas del tipo «puedo», mientras que el autoconcepto se evalúa por medio de preguntas del tipo «soy» y «siento». Las respuestas a las preguntas de autoeficacia revelan si la persona posee más o menos confianza para realizar exitosamente cierta tarea. Las respuestas a las preguntas de autoconcepto revelan cuán positiva o negativamente las personas se ven a sí mismas en un área determinada.

En cuanto a la autoestima, se refiere al juicio sobre la propia valía y depende de las valoraciones que la cultura realiza sobre las capacidades que la persona posee. Mientras que las creencias de eficacia son juicios sobre la propia capacidad, la autoestima puede no estar relacionada con la capacidad de la

persona. No existe una relación fija entre la autoeficacia y la autoestima. Es posible que autoeficacia y autoestima no coincidan ya que el no sentirse capaz de realizar ciertas tareas o desempeñar con éxito determinadas conductas, no lleva siempre a suponer una valoración negativa sobre nosotros mismos. Dependerá, entre otras cosas, del valor que nosotros y la sociedad otorga a la tarea en cuestión. Por ejemplo, un administrativo puede tener bajas creencias de eficacia en su competencia para hablar en público, pero ello no hace que influya en su autoestima laboral ya que esa competencia no es necesaria en su puesto de trabajo y por tanto no es valorada para el desempeño exitoso de su trabajo. Y a la inversa, pueden verse altamente eficaces en una actividad pero no enorgullecerse de hacerla bien.

También es interesante distinguir las «ilusiones positivas» u «optimismo no realista» de la autoeficacia ya que ésta se basa en la experiencia y no induce a asumir riesgos poco razonables, sino que lleva a conductas arriesgadas que están al alcance de las propias capacidades (SCHWARZER, 1992).

En cuanto a otra distinción posible que se puede establecer es en relación al «locus de control» del que podríamos aclarar que se refiere a la contingencia establecida entre la conducta y el resultado. La interpretación de los eventos se puede realizar estableciendo contingencia entre éstos y nosotros mismos o entre éstos y el exterior. Si la persona percibe que el evento es contingente a su propia conducta o a sus características relativamente permanentes, llamamos a esto una creencia en el control interno; mientras que si percibe el resultado como un efecto de la suerte, el destino, o bajo el control de otras personas con poder o cualquier elemento externo, decimos que es una creencia en el control externo (ROTTER, 1975). Mientras que la autoeficacia se refiere a la creencia que la persona posee sobre sus capacidades para ejecutar ciertas conductas exitosamente. *Locus* de control y autoeficacia, aunque no son términos iguales, están en gran medida relacionados. La autoeficacia determina en gran medida el *locus* de control interno: si una persona se siente eficaz y cree poseer las habilidades necesarias, establecerá relaciones entre sus acciones y los resultados. Por otro lado, el *locus* de control determina la autoeficacia: ante una tarea, las personas con *locus* de control interno que creen carecer de las habilidades necesarias desarrollan un escaso sentido de autoeficacia y se enfrentan a la situación con un sentido de inutilidad.

Finalmente cabe relacionar la autoeficacia con las denominadas expectativas de resultado. Para BANDURA la distinción entre «expectativas de eficacia» y «expectativas de resultado» está en que la expectativa de eficacia es la convicción o probabilidad subjetiva de que uno puede realizar con éxito la conducta requerida. La expectativa de resultado es la estimación de que una conducta dada conducirá a ciertos resultados. Un resultado es la consecuencia de un acto, no el acto en sí mismo. Mientras las expectativas de eficacia se refieren a la propia capacidad para alcanzar un cierto nivel de ejecución.

BANDURA (1986) ilustra esta diferencia con el ejemplo de un atleta que realiza saltos de altura. El acto es el salto mismo, mientras el resultado pueden ser los aplausos, los trofeos o la propia satisfacción del atleta. Los resultados no son la técnica ni los medios utilizados. Los resultados surgen de la aplicación de la técnica y por determinados medios y para que se produzcan ha de ejecutarse el acto por completo. La autoeficacia se refiere a la creencia en la capacidad para realizar el salto, mientras que la expectativa de resultado se refiere a la propia ejecución y sus consecuencias.

Se puede creer que ciertas conductas producirán resultados positivos y satisfactorios para el individuo pero al mismo tiempo se pueden tener dudas, incluso la certeza de no ser capaces de llevar a cabo esas conductas. El ejemplo que ilustra esta diferencia podría ser el de estudiar inglés, lo cual supondría unos resultados positivos (prestigio, ascenso, ingresos económicos, etc.), sin embargo se puede dudar de la capacidad para cursar los años de estudios requeridos y adquirir el nivel adecuado.

### 3. ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE LA AUTOEFICACIA? ¿A QUÉ AFECTA?

BANDURA (1986) considera que las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos nos afectan en varios sentidos:

Cómo nos comportamos.

2. Qué pensamos.

3. Cómo nos sentimos.

Respecto a nuestro comportamiento, en primer lugar las creencias de eficacia afectan a la «elección de conductas». Se tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden de nuestras capacidades y desarrollamos aquellas otras que somos capaces de dominar. También las creencias de eficacia determinan la cantidad de «esfuerzo» empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o «persistencia» en tratar de lograr algo. Bajos niveles de eficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia.

Por otro lado, las creencias de eficacia también afectan a nuestros pensamientos y sentimientos, esto es, a qué pensamos y cómo nos sentimos con estos pensamientos. De esta manera, las personas que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y de las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas generan estrés y distraen la atención y dificultan la utilización de los recursos disponibles. Mientras que los que se perciben eficaces centran sus esfuerzos en las demandas que pueda plantearles la situación.

De esta manera, la persona que se considera eficaz se impone a sí misma retos que favorecen sus intereses y el desarrollo de actividades nuevas, intensifican sus esfuerzos cuando su rendimiento no se ajusta a las metas que se habían propuesto, hace atribuciones causales sin sentir ansiedad y experimentan bajo grado de estrés en situaciones difíciles. Todo esto suele comportar éxitos para el individuo. Por su parte las personas que se consideran poco eficaces evitan las tareas difíciles, reducen sus esfuerzos y fácilmente se dan por vencidos frente a las dificultades, acentúan sus deficiencias personales, disminuyen sus aspiraciones y padecen en gran medida ansiedad y estrés. Tales dudas sobre sí mismo disminuyen el rendimiento y generan malestar (WOOD y BANDURA, 1989). Podríamos resumir lo dicho anteriormente en el siguiente cuadro:

**Las personas con elevados niveles de autoeficacia...**

- Consideran las tareas difíciles como retos y las afrontan con perseverancia.
- Aumentan su esfuerzo ante los posibles fracasos.
- Después de los fracasos recuperan rápidamente su sentimiento de eficacia.
- Atribuyen los fracasos al esfuerzo insuficiente o a la falta de habilidades que ellos pueden adquirir.
- Afrontan las amenazas con la seguridad de que las pueden controlar.

Veamos a continuación qué hace que tengamos más o menos niveles de autoeficacia determinados.

**4. ¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE AUTOEFICACIA?**

Una vez definido el término y diferenciado de otros concepto afines, para comprender el rol de la autoeficacia en el comportamiento humano, es preciso explorar las fuentes mediante las cuales se adquieren y desarrollan las creencias de eficacia. Éstas son las siguientes: logros de ejecución y experiencias de dominio, información vicaria, persuasión social y estados fisiológicos o activación emocional. Veamos cada una de estas fuentes con un mayor detalle.

Logros de ejecución o experiencias de dominio. El éxito repetido en determinadas tareas aumenta las evaluaciones positivas de autoeficacia mientras que los fracasos repetidos las disminuyen. Sin embargo, la capacidad de las experiencias nuevas para modificar la autoeficacia percibida va a depender de la naturaleza y firmeza de las creencias preexistentes. Una vez alcanzada una creencia firme de autoeficacia, no es probable que los fracasos ocasionales la afecten. Además, una vez establecida, la autoeficacia firme tiende a generalizarse a otras situaciones tanto laborales como extralaborales. Los empleados con un fuerte sentido de eficacia personal recuperan su confianza más rápidamente después de fracasar en la realización de alguna actividad o en el cumplimiento de una meta, y tienden a atribuir su fracaso a un esfuerzo insuficiente o a un conocimiento o habilidades insuficientes, pero posibles de ser adquiridas. Por su parte, los empleados con un débil sentido de eficacia tienden a atribuir sus fracasos a la carencia de habilidades, las cuales tienden a percibirse como innatas, permanentes e inmodificables, considerándose a sí mismo incapaces de adquirirlas. Para estas personas, el fracaso es sólo otra demostración de su incapacidad.

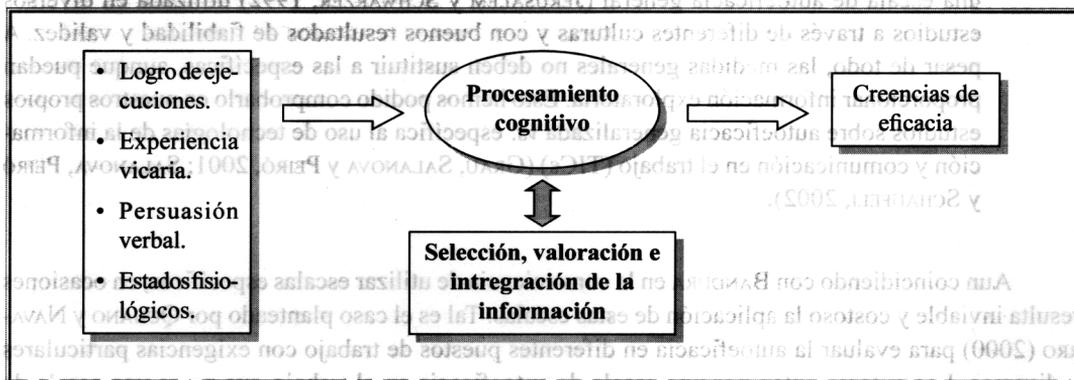
2. Información vicaria (observación de logros o fracaso de los demás). Viendo a otros empleados ejecutar exitosamente ciertas actividades, uno mismo puede llegar a creer que posee las capacidades suficientes para comportarse con igual éxito. Esta fuente de autoeficacia adquiere particular relevancia en los casos en los cuales los empleados no tienen un gran conocimiento de sus propias capacidades o tienen poca experiencia en la tarea a realizar. La experiencia vicaria también involucra las comparaciones sociales que el empleado realiza entre él mismo y sus propias capacidades y las de los otros. Estas comparaciones pueden

transformarse en poderosas influencias en el desarrollo de autopercepciones de eficacia (PAJARES, 1997). El verdadero efecto de la información vicaria radica en el hecho de que el observador se identifique con el modelo vicario o manifieste cierta empatía con él.

3. **Persuasión verbal.** El refuerzo social, las críticas positivas, los halagos y palabras de ánimo, son la tercera fuente de autoeficacia. Sin embargo, la persuasión social por si sola, no es suficiente para introducir aumentos duraderos de autoeficacia pero contribuye al aumento dentro de unos límites reales, ya que la persona afronta la tarea con más convencimiento, se esfuerza más y se muestra más perseverante. Hay que añadir, sin embargo, que un elevado nivel de autoeficacia generado mediante persuasión disminuye rápidamente cuando se desconfirma mediante la ejecución y la obtención de repetidos fracasos.
4. **Estados fisiológicos o activación emocional.** Al juzgar sus capacidades, los empleados también responden parcialmente a la información proporcionada por sus estados emocionales y físicos. Se trata de favorecer el estado físico, reducir el estrés y emociones negativas y corregir las falsas interpretaciones de los estados orgánicos (KAVANAGH y BOWER, 1985). Ante una tarea, las muestras de debilidad (nerviosismo, sudoración, etc.) se interpretan como falta de capacidad. Mientras que las muestras positivas como la tranquilidad, el buen ánimo, la alegría, se interpretan como signos de dominio y control.

La información que proporcionan las fuentes anteriormente citadas no afecta directamente a las creencias de eficacia sino que hay un procesamiento cognitivo que selecciona, valora e integra esa información.

**Figura 2.** Fuentes de autoeficacia y procesamiento cognitivo.



**5. ¿CÓMO PODEMOS EVALUAR LOS NIVELES DE AUTOEFICACIA?**

Éste es un importante tema para la Gestión de Recursos Humanos ya que la evaluación de la autoeficacia es necesaria como paso número 1 en su optimización y desarrollo en las organizaciones.

Para BANDURA (1986, 1997, 2001) las escalas de medida de autoeficacia deben ser adaptadas al dominio particular de funcionamiento que es objeto de interés ya que el sistema de creencias de eficacia no es un rasgo global sino un grupo de creencias ligadas a ámbitos de funcionamiento diferenciados. Una persona puede considerarse muy eficaz ante ciertas situaciones y totalmente ineficaz en otras dependiendo de los requerimientos situacionales.

Esta aproximación microanalítica incluye el nivel, la fuerza o intensidad y la generalidad de las creencias de eficacia. El grado de dificultad de la tarea que el empleado cree que podrá realizar exitosamente hace referencia al nivel (número de pasos de dificultad creciente que una persona se cree capaz de realizar) y es en los tramos difíciles cuando se ponen de manifiesto las diferencias entre personas. No existirán diferencias en el nivel de autoeficacia en tareas excesivamente fáciles. La fuerza o fortaleza de las creencias de autoeficacia se refiere al grado de confianza que el empleado tiene sobre su capacidad para realizar las tareas requeridas a un determinado nivel. Las creencias débiles o poco consolidadas se extinguen con facilidad cuando se enfrentan a experiencias negativas y disconfirmatorias. La generalidad o grado en que las expectativas de éxito o fracaso se refieren de forma limitada y específica a dominios concretos o se generalizan a conductas y contextos similares.

- Además de la autoeficacia referida a dominios específicos, defendida por BANDURA, algunos investigadores han conceptualizado un sentido general de autoeficacia basándose en la premisa de que la autoeficacia específica se puede generalizar y que la autoeficacia en varios dominios puede dar lugar a un sentido estable y general de autoeficacia. Así, para SCHWARZER (1999) la autoeficacia general se refiere a la confianza en la propia destreza de afrontamiento que se manifiesta en un extenso rango de situaciones retadoras y que tiene un carácter amplio y estable. Se trata de un sentimiento estable de competencia personal para manejar eficazmente gran variedad de situaciones estresantes. En este marco ha diseñado una escala de autoeficacia general (JERUSALEM y SCHWARZER, 1992) utilizada en diversos estudios a través de diferentes culturas y con buenos resultados de fiabilidad y validez. A pesar de todo, las medidas generales no deben sustituir a las específicas, aunque puedan proporcionar información exploratoria. Esto hemos podido comprobarlo en nuestros propios estudios sobre autoeficacia generalizada vs. específica al uso de tecnologías de la información y comunicación en el trabajo (TICs) (GRAU, SALANOVA y PEIRÓ, 2001; SALANOVA, PEIRÓ y SCHAUFELI, 2002).

Aun coincidiendo con BANDURA en la conveniencia de utilizar escalas específicas, en ocasiones resulta inviable y costoso la aplicación de estas escalas. Tal es el caso planteado por QUIJANO y NAVARRO (2000) para evaluar la autoeficacia en diferentes puestos de trabajo con exigencias particulares y diversas. Los autores optan por una escala de autoeficacia en el trabajo que no es una escala de autoeficacia general pero tampoco es tan específica como proponen el microanálisis. Dicha escala es aplicable a cualquier tipo de trabajo pues la formulación de las preguntas es referida en genérico con la expresión «mi trabajo». También en nuestros trabajos de investigación hemos realizado este *rewording* pasando de utilizar ítems que hacen referencia a la autoeficacia en sentido general (más como un rasgo de personalidad) a la autoeficacia en el trabajo (GRAU, SALANOVA y PEIRÓ, 2001; SALANOVA, PEIRÓ y SCHAUFELI, 2002). En la misma línea, CHERNISS (1993) desarrolló una escala aplicable

al contexto laboral introduciendo el concepto de «autoeficacia profesional» como la creencia en ser capaz de desempeñar bien su rol laboral. Este constructo se operacionalizó en el Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) de SCHAUFELI, LEIFER, MASLACH y JACKSON (1996).

Con todo esto podemos concluir que el nivel de generalidad de la autoeficacia es un elemento a tener en cuenta para su evaluación y según se entienda el concepto (general o específica) será utilizado un instrumento u otro. En cualquier caso, será el carácter de la investigación el que determine la evaluación necesaria.

## 6. ¿EXISTE UNA AUTOEFICACIA DE EQUIPO?

Las personas no vivimos ni trabajamos de forma aislada sino que muchos de los retos y dificultades con los que nos enfrentamos representan problemas colectivos que requieren soluciones comunes y conjuntas para lograr cambios significativos. La fuerza de los grupos, de las organizaciones e incluso de las naciones depende en parte de su sentido de eficacia colectiva para resolver los problemas comunes que afectan a todos. Actualmente, cada vez más el trabajo es el resultado de una ejecución grupal teniendo en cuenta al equipo de trabajo, por lo que las creencias de eficacia colectiva son fundamentales para la comprensión de los resultados, ya que se ha mostrado que predice el desempeño grupal.

La eficacia colectiva es definida como «la creencia compartida por el grupo en un conjunto de capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para ciertos niveles de logro» (BANDURA, 1997, pág. 477). Los logros de un equipo son el producto no sólo de intenciones compartidas, conocimientos y habilidades de sus miembros sino también de su interacción, coordinación y sinergias dinámicas de sus transacciones. Los miembros de un grupo tienen que coordinar sus ejecuciones y en este proceso se ven afectados por las creencias, motivaciones y calidad del desempeño de sus compañeros.

En este sentido, las percepciones colectivas de eficacia son una propiedad emergente a nivel de grupo, no simplemente de la suma de eficacia de sus miembros individuales (BANDURA, 1999). La eficacia colectiva no opera independientemente de autoeficacia individual, aunque es posible que no sean plenamente coincidentes. Uno puede considerarse eficaz para una tarea y considerar que el grupo no obtendrá un buen resultado porque no confía en los demás o porque existen variables que influyen en la interacción y que merman la eficacia grupal. Por la misma razón, una persona puede sentirse poco eficaz ante una actividad y confiar plenamente en los demás para llevar a cabo la tarea con éxito.

Las creencias de eficacia colectiva funcionan de forma similar a las individuales y está arraigada en ellas. De la misma manera, las fuentes de eficacia colectiva son las mismas que las de autoeficacia y sus efectos a nivel colectivo son similares. La eficacia colectiva influye sobre las aspiraciones, el manejo de los recursos, la planificación, esfuerzo y perseverancia del grupo.

El efecto de la eficacia colectiva sobre el desempeño grupal es tanto directo como indirecto (WOOD y TABERNEIRO, 2000) ya que elevados niveles de eficacia se relacionan con buenas ejecuciones pero también se relacionan con la dificultad de los objetivos del grupo y el compromiso de los miembros con estos objetivos. Al mismo tiempo tiene efecto sobre los estados afectivos y cómo éstos influyen en el desempeño.

Por otro lado, un fuerte sentido de eficacia colectiva puede contribuir a generar un buen clima de equipo y a generar más ayuda y cooperación entre los individuos (JEX y BLIESE, 1999). Este clima de ayuda puede amortiguar los efectos de los estresores proporcionando a los miembros del grupo el soporte emocional necesario para afrontar el estrés a la vez que les puede ayudar a encontrar las estrategias para superar los momentos de estrés (BEEHR, 1995). En este sentido (SALANOVA, LLORENS, CIFRE, MARTÍNEZ y SCHAUFELI, 2003), en nuestros estudios hemos puesto de manifiesto el efecto moderador de la eficacia colectiva sobre el desempeño y el bienestar psicológico afectivo cuando se consideran variables como el uso de tecnología y la presión temporal.

Respecto a cómo medir la eficacia del equipo de trabajo en las organizaciones, hay dos enfoques. El primero, se refiere al conjunto de evaluaciones de los miembros sobre su capacidad personal en las funciones particulares que realizan en el equipo. El segundo, se relaciona con el conjunto de evaluaciones de los miembros sobre la capacidad del equipo como una unidad. Este último enfoque de juicio holístico abarca las influencias interactivas y coordinativas que operan en el equipo.

Por otra parte, es preciso advertir de que las actividades grupales varían en la medida en que requieran acciones interdependientes para alcanzar logros grupales. En los equipos atléticos, por ejemplo, los logros de un equipo gimnástico son equivalentes a la suma de los logros obtenidos independientemente por cada gimnasta. Contrariamente, los logros de un equipo de fútbol son el producto del trabajo conjunto e interdependiente de todos los jugadores, en el cual debe existir una confianza mutua para un rendimiento efectivo. Cualquier fallo en un subsistema puede ocasionar desastrosos efectos en el desempeño grupal (el equipo de fútbol).

La relativa predictividad de los índices de autoeficacia colectiva basados en las creencias del equipo como unidad y en las creencias del equipo como un conjunto de individuos va a depender del grado de esfuerzo interdependiente requerido para producir resultados grupales. En actividades que requieren de una baja interdependencia del sistema, los miembros del equipo no tienen que confiar uno en el otro para desarrollar la tarea, aunque han compartido objetivos y se han brindado mutuo apoyo. En estos casos el nivel de logro del equipo es la suma de los resultados producidos individualmente, y el conjunto de las eficacias percibidas en forma individual tendrían valor predictivo (el equipo de gimnasia).

En tareas que requieren de un esfuerzo que implica una alta interdependencia del sistema, los miembros deben trabajar juntos correctamente para lograr determinadas metas que el equipo desea alcanzar. Tales esfuerzos requieren de una precisa coordinación de roles y estrategias, de una efectiva comunicación, objetivos de cooperación y de un mutuo ajuste al desempeño del otro. Un conjunto de juicios holísticos acerca de la eficacia del grupo como una unidad poseería un mayor valor predictivo para estimar el desempeño del equipo en tareas que necesitan de una acción interdependiente.

## 7. APLICACIONES DE LA AUTOEFICACIA A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el ámbito de los Recursos Humanos, el rol de la autoeficacia está presente incluso antes de que el empleado ingrese en la organización. En la elección de carrera ya intervienen las creencias de eficacia. Así por ejemplo, a la hora de comenzar unos estudios o una formación, cuanto mayor es la eficacia percibida para cumplir determinadas funciones relacionadas con diferentes puestos, más numerosas serán las alternativas profesionales que las personas contemplarán (LENT, BROWN y LARKIN, 1984; MATSUI, IKEDA y OHNISHI, 1989). Las personas eliminan la consideración de opciones que, a su parecer, van más allá de sus capacidades. De esta manera, las creencias de eficacia predicen el rango de las opciones de carrera consideradas como viables cuando se controlan las variaciones en la capacidad real, el nivel previo de logro académico y los intereses vocacionales.

Posteriormente, el proceso de búsqueda de empleo supone una serie de elecciones y actuaciones en las que también interviene la autoeficacia. EDEN y AVIRAM (1993) consideran que la autoeficacia es un precursor de actitudes y conductas de búsqueda: demanda de información, presentación de solicitudes, intensidad de la búsqueda, persistencia en el intento e interés por aquellos trabajos para los que el individuo se cree capacitado; a la vez que influye en la inserción laboral de los jóvenes.

En la gestión de Recursos Humanos propiamente dicha, consideraremos la relación entre autoeficacia y algunos aspectos del trabajo especialmente relevantes en la investigación actual como son la formación continua, el propio desempeño del empleado y la eficacia específica en el uso de tecnologías.

### 7. Autoeficacia y formación continua.

Una vez ha ingresado la persona en el mundo laboral uno de los retos a los que se enfrenta en todo su desarrollo profesional es el de la formación continua, no en vano es una de las funciones que más se ha desarrollado en la última década dentro de las políticas de Recursos Humanos en las organizaciones.

Además la inversión que se hace en la formación es una de las mayores apuestas de la renovación laboral (GARRIDO, 2000). Este tipo de formación se entiende como un proceso de aprendizaje activo y continuado a lo largo del ciclo vital de una persona, que está relacionado directamente con el trabajo y que pretende modificar conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes (SALANOVA y GRAU, 1999).

La investigación en relación a la formación y autoeficacia se ha desarrollado en varios sentidos. Por un lado se ha estudiado el papel de la autoeficacia en el proceso formativo. Altos niveles de autoeficacia suponen siempre más aprovechamiento de la formación y mayor transferencia de la misma al puesto de trabajo (SAKS, 1995; WOLFE, NOSDSTROM y WILLIAMS, 1998). Por otro lado, se han ocupado de cómo desarrollar la autoeficacia en el proceso formativo. Junto al aprendizaje de habilidades y destrezas necesarias para el desempeño del puesto, se deben desarrollar las creencias de autoeficacia.

Según GARRIDO (2000) cualquier tipo de enseñanza carecerá de trascendencia, si no se cuida que los aprendices generen juicios de capacidad personal. La insistencia en la necesidad de elevar las creencias de eficacia en los formandos se fundamenta en que el aumento de autoeficacia explica la mejora de resultados independientemente de los conocimientos y habilidades adquiridos en el programa formativo (GIST, 1989; GIST y MITCHELL, 1992; STEVENS y GIST, 1998). Lo cual pone de manifiesto que tan importante puede resultar el diseño de los contenidos de la formación como el interés por generar niveles de autoeficacia elevados.

La Teoría Social Cognitiva plantea cómo debería ser el entrenamiento para fomentar el desarrollo de la autoeficacia y propone estrategias y métodos a utilizar. Teniendo en cuenta las fuentes de autoeficacia, en el proceso formativo, consideramos en primer lugar la propia ejecución del formando. Los éxitos favorecen el desarrollo de la autoeficacia y consolidan el aprendizaje. Para lograr éxitos se programará la formación en subtarear secuenciales de dificultad creciente que permitan ir consiguiendo logros.

En segundo lugar, considerando la observación vicaria aplicada a la formación continua y el entrenamiento en mundo laboral, es importante considerar la ejecución del formador, el supervisor y los compañeros ya que ejercen de modelos al formando.

Considerando la tercera fuente de autoeficacia, la persuasión, en relación a la formación se ha de considerar que aunque su efecto es más débil que las anteriores es importante en la medida en que se considere la credibilidad de la fuente. Existen formadores que tienen una habilidad especial para generar autoeficacia (entrenadores deportivos o animadores socio-culturales) pero de no ser así, el formador debe poseer la preparación y las habilidades adecuadas para ser capaz de administrar *feedback* positivo en el proceso de entrenamiento. También hay que considerar que en la persuasión las críticas negativas y las recriminaciones tienen más efecto que las alabanzas.

Por último, considerando los estados afectivos, consideramos estas variables como parte importante de la formación. Se ha de generar un clima adecuado y aprovechar los estados emocionales positivos en los que el sujeto está más predispuesto para generar autoeficacia.

Como vemos, la autoeficacia es un elemento importante en el proceso formativo. Por un lado, actúa como variable interviniente y por otro debe ser considerada como un objetivo de la misma. Llegar a adquirir cierto nivel de conocimientos y habilidades puede estar en función del nivel de autoeficacia pero a la vez, lo verdaderamente importante, no es poseer ciertas capacidades sino sentirse capaz de utilizarlas adecuadamente.

## 7.2. Autoeficacia y desempeño del rol laboral.

En el ámbito de la gestión de Recursos Humanos, se ha venido investigando últimamente la relación entre autoeficacia y desempeño, quizás por la creciente demanda desde el ámbito de la gestión empresarial de personas que sean capaces de desempeñar nuevos y cada vez más complejos roles, para afrontar los cambios suscitados por los entornos dinámicos y cambiantes en los que están inmersas las organizaciones (CISNEROS, MEDINA, MUNDUATE y DORADO, 2000).

La investigación empírica ha demostrado que las personas que se sienten capaces de desempeñar determinadas tareas las desempeñan mejor; persisten en ello, incluso en la adversidad y son capaces de afrontar mejor las situaciones de cambio (LENTE *et al.*, 1984; WOOD, BANDURA y BAILEY, 1990).

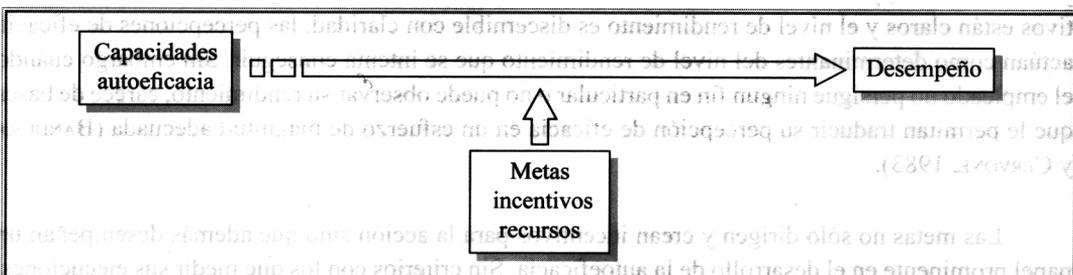
Aunque la autoeficacia está muy relacionada con la acción existen varios factores que influyen en la intensidad de esta relación. En primer lugar la autoeficacia percibida por sí sola puede afectar el nivel de motivación, pero no conseguirá el nivel de rendimiento exigido si faltan por completo las micro-competencias necesarias para llevar a cabo la acción. Una persona puede creer firmemente en su capacidad para realizar un trabajo pero si no ha desarrollado las competencias requeridas para ejecutar las tareas necesarias, dicho trabajo no podrá desempeñarse.

No es frecuente que la persona manifieste una autoeficacia vacía de competencias y apoyada en la ilusión, no se suele tener este optimismo irreal. Lo que sí puede ocurrir es que, ante actividades totalmente nuevas a las que nos enfrentamos por primera vez, pensemos en utilizar algunas de nuestras competencias básicas. Si en esta situación poseemos la creencia y confianza suficiente en nuestras capacidades, nos esforzaremos y seremos lo suficientemente constantes para adquirir otras competencias necesarias que nos lleven a obtener rendimientos más complejos. Por lo tanto, la autoeficacia percibida contribuye al desarrollo de micro-competencias, además de influir en la formación de nuevos patrones de conducta a partir de otras que ya se poseen.

Por otro lado, es posible que el empleado posea las habilidades necesarias y se perciba con la autoeficacia suficiente para ejecutar una acción pero que ésta no se lleve a cabo porque falten los *incentivos* necesarios para ello. También puede ocurrir que tal conducta no se ejecute porque no se posean los *recursos organizacionales* adecuados. En determinadas situaciones, las restricciones físicas o sociales limitan la actuación de la persona. En tales circunstancias no existe una relación estrecha entre autoeficacia y ejecución; el rendimiento real es inferior a la autoeficacia evaluada.

En estos casos es necesario que el empleado sea consciente de que su pobre ejecución no se debe a la falta de capacidades, sino a factores externos. Siendo así, su nivel de autoeficacia no sufrirá deterioro ya que la persona sabe que su rendimiento se ha visto disminuido o entorpecido por limitaciones externas a ella misma (véase **figura 3**).

Figura 3. Autoeficacia y desempeño



Hemos de señalar el hecho de que, en ocasiones, se confunde desempeño (*performance*) con resultado (*outcome*). Un desempeño es un logro que implica un «proceso», un resultado es algo que sigue de dicho proceso.

El resultado es la consecuencia de un desempeño, no el desempeño mismo. Para la Teoría Social Cognitiva, tan importante son las expectativas de resultado como las de autoeficacia ya que las personas actúan cuando mantienen creencias de autoeficacia y expectativas de resultado que hacen que el esfuerzo valga la pena.

El empleado se esfuerza y persevera, a pesar de las dificultades, para conseguir aquello que juzga valioso para él y para la organización. Tales esfuerzos para conseguir sus logros (desempeño) están mediados por diversos mecanismos cognitivos y, en parte, están regulados por un amplio sistema de incentivos extrínsecos como son la aprobación, el reconocimiento social, los privilegios, el poder y el dinero (resultados).

Tanto las expectativas de resultados como las aspiraciones personales de logro dependen de la autoeficacia ya que la persona no suele esforzarse por conseguir aquellas recompensas que dependen de ejecuciones que se considera incapaz de realizar. Tampoco suele aspirar a metas que considera del todo inalcanzables (BANDURA, 1987).

Se han propuesto una variedad de factores que pueden moderar la relación entre autoeficacia y el rendimiento posterior tales como: la existencia de incentivos apropiados para llevar a cabo la acción, evaluaciones de autoeficacia bajo condiciones que favorecen la honestidad, evaluación de autoeficacia y rendimiento realizadas en proximidad temporal y teniendo en cuenta dimensiones comunes, metas de rendimiento claras, conocimiento preciso de las propias capacidades en las personas evaluadas, entre otros.

En el ámbito laboral pueden darse percepciones de inequidad respecto a otros compañeros, falta de recursos materiales o herramientas deficientes, o falta de *feedback* sobre la calidad del desempeño. Cuando el empleado conoce las exigencias de su puesto, obtiene *feedback* de su rendimiento, y tiene información acerca de la actividad que ha de desarrollar, le será más fácil regular el esfuerzo de una forma adecuada.

De otro modo no podría prever la cantidad de esfuerzo que ha de aplicar, durante cuánto tiempo ha de hacerlo, y cuándo ha de modificar convenientemente sus estrategias. Así, cuando los objetivos están claros y el nivel de rendimiento es discernible con claridad, las percepciones de eficacia actúan como determinantes del nivel de rendimiento que se intenta conseguir. Sin embargo cuando el empleado no persigue ningún fin en particular o no puede observar su rendimiento, carece de bases que le permitan traducir su percepción de eficacia en un esfuerzo de magnitud adecuada (BANDURA y CERVONE, 1983).

Las metas no sólo dirigen y crean incentivos para la acción sino que además desempeñan un papel prominente en el desarrollo de la autoeficacia. Sin criterios con los que medir sus ejecuciones,

la persona carece de bases para juzgar su actuación y para evaluar su capacidad. Las metas próximas en el tiempo cumplen especialmente bien esta función. Los logros de submetas proporcionan indicadores del dominio de la tarea que permite aumentar las creencias de eficacia.

Por el contrario las metas distantes están demasiado alejadas en el tiempo para proporcionar indicadores suficientemente claros de los progresos que aseguren el aumento creciente en el sentido de eficacia personal. Por otro lado la especificidad de las metas también guía la acción. Las metas claras regulan la ejecución mediante la designación de tipo y cantidad de esfuerzo necesario para alcanzarlas y favorecen la autosatisfacción y la eficacia percibida originando signos inequívocos de logro personal.

También hay que señalar que la relación entre autoeficacia y desempeño está moderada por la complejidad de la tarea (WOOD, ATKINS y TABERNEO, 2000). En tareas simples la persona recibe información sobre su rendimiento y es capaz de relacionar ese resultado con el esfuerzo que ha realizado y le ayudará para seguir mejorando su desempeño. Mientras que en tareas complejas el trabajo duro y persistente no incide necesariamente en la mejora del rendimiento ya que el sujeto puede estar usando estrategias no adecuadas.

Un ejemplo de este tipo de tareas son las de negociación y gestión de conflictos en el trabajo, que se caracterizan por su complejidad ya que las mismas se componen de diversas alternativas, en las que la persona debe realizar un esfuerzo continuado y permanente y utilizar al mismo tiempo las estrategias más adecuadas y adaptarse continuamente a las exigencias del contexto. De esta manera es de suponer que la autoeficacia debe incidir tanto sobre los resultados obtenidos por los sujetos como sobre las estrategias utilizadas por los mismos.

Finalmente cabe señalar la importancia de la relación entre autoeficacia y desempeño de rol extra-laboral, entendido como la extensión del rol laboral a otras actividades y funciones que no están explícitamente determinadas por el rol laboral pero que favorecen su ejecución y desempeño. El enriquecimiento del puesto (más información, más control, interacción con los compañeros y supervisores, etc.) y el entrenamiento en habilidades de comunicación, toma de decisiones, etc., generan sentimientos de autoeficacia proactiva. Posiblemente esto será porque aumentan las oportunidades de experimentar el éxito en estas nuevas ejecuciones extra-rol (PARKER, 2000).

### 7.3. Autoeficacia y uso de tecnologías.

La creciente utilización de tecnologías tanto de producción como de la información y la comunicación ha dirigido la investigación hacia el estudio de la autoeficacia con las tecnologías. La autoeficacia para el uso de tecnologías podría considerarse como las percepciones que la persona tiene sobre sus capacidades respecto a conocimientos y habilidades relacionados con el uso de la tecnología en cuestión.

De acuerdo con lo expuesto hasta ahora, la experiencia de dominio, el uso exitoso de la tecnología supondría la percepción de autoeficacia en este campo. En este sentido un grupo de investi-

gaciones se ha centrado en los procesos formativos relacionados con el uso de tecnologías. ERIMER, EVENBECK, CENNANO y LEHMAN (1994) mostraron que no es la experiencia en sí, sino la experiencia positiva con los ordenadores la que da lugar a la autoeficacia con los ordenadores. Es la calidad no la cantidad en el uso, lo que determina las creencias de autoeficacia.

Por otro lado, los estudios relacionados con el uso de tecnologías han señalado el importante papel de las actitudes. COFFIN y MACINTYRE (1999) encontraron que la experiencia previa determina las actitudes hacia los ordenadores y que estas actitudes se hacen más positivas en la medida en que se van teniendo experiencias en el uso de los mismos. Este proceso va acompañado de un decremento de la ansiedad y un aumento de autoeficacia. Sin embargo, otros estudios han mostrado resultados opuestos.

Por su parte, TORKZADEH, PFLUGHOEFT y HALL (1999) mostraron que el efecto que la formación en tecnologías tiene sobre la autoeficacia está modulado por las actitudes hacia los ordenadores. La actitud positiva puede ser reforzada mediante el uso del ordenador, pero también se pueden desarrollar actitudes negativas por el uso inadecuado del ordenador, cuando el individuo no posee el entrenamiento y control necesario. De esta manera, la mera exposición al ordenador (el uso) no genera interés a menos que se posea una actitud positiva hacia los ordenadores. Así aunque los programas de formación son, en general, eficaces para aumentar la autoeficacia con los ordenadores, resultan inefectivos para aquellos usuarios que acuden al programa formativo con una actitud previa negativa. En unos estudios previos (BEAS y SALANOVA, 2005; BEAS, LLORENS, y SALANOVA, 2000), se demostró el papel de las actitudes en la relación entre formación y autoeficacia mostrando que la cantidad de horas de formación para el uso de ordenadores y el aumento de la autoeficacia profesional está modulado por la actitud hacia las tecnologías. A más horas de formación más autoeficacia profesional, si existe una actitud positiva hacia los ordenadores.

Por otro lado, en la medida en que las nuevas tecnologías suponen demandas para el empleado, se han estudiado las consecuencias de su uso sobre la salud y el bienestar de los usuarios y el posible papel modulador de la autoeficacia en esta relación, y se ha demostrado que la eficacia colectiva modula los efectos entre bienestar subjetivo y ejecución de la tarea y que esta relación es diferente en los casos en que se utilizan tecnologías (SALANOVA, LLORENS, CIFRE, MARTÍNEZ y SCHAUFELI, 2003). También se ha encontrado que el uso del ordenador incide de diferente forma sobre el *burnout* dependiendo del nivel de autoeficacia. Así los sujetos con nivel de autoeficacia alto obtienen bajos niveles de *burnout* cuando la formación ha sido extensa. Mientras que los que poseen bajo nivel de autoeficacia, con la misma formación, manifiestan más *burnout* (SALANOVA, GRAU, CIFRE y LLORENS, 2000). Estos resultados ponen de manifiesto el papel amortiguador de la autoeficacia sobre el *burnout* cuando los empleados reciben formación y alertan sobre el efecto retorno de la formación sobre el nivel de autoeficacia y ésta de nuevo sobre el *burnout*.

Hemos de señalar, también, que, en los estudios sobre eficacia para los ordenadores, la variable género ha sido considerada importante ya que en ocasiones se ha mostrado que las mujeres tienen una actitud menos positiva hacia los ordenadores que los hombres (CARLSON y GRABOWSKI, 1992), muestran niveles más bajos de autoeficacia con esta tecnología (MIURA, 1987) y que los hombres perciben más control en el uso del ordenador (HATTIE, 1990).

Otras investigaciones muestran que las diferencias de género respecto al nivel de autoeficacia con los ordenadores únicamente se dan en tareas complejas, donde los hombres obtienen niveles superiores, pero no en tareas sencillas (BUSCH, 1995). También se ha mostrado que estas diferencias de género desaparecen con el entrenamiento y la formación en el uso de ordenadores por lo que es posible que estos resultados estén influidos por las menores posibilidades de acceso de las mujeres a estos puestos de trabajo. Respecto a las actitudes hacia los ordenadores, se ha mostrado que no hay diferencias en función del género (LOYD y GRESSARD, 1984).

#### 7.4. Autoeficacia y bienestar psicológico.

Considerando las creencias de eficacia se puede explicar cómo los sentimientos de ineficacia pueden producir ansiedad y depresión. Los empleados experimentan ansiedad cuando se consideran incapaces de afrontar con éxito acontecimientos potencialmente dañinos, negativos y dolorosos los cuales les hacen vulnerables. Por otro lado, la ineficacia para controlar los resultados positivos y valiosos generan tristeza y depresión.

Numerosas investigaciones se han ocupado de relacionar niveles de autoeficacia con estados de bienestar. BANDURA (2001) expone que la combinación de autoeficacia y expectativas de resultado puede dar lugar a estados de apatía o de depresión y que éstos tienen un componente social muy importante. Cuando una persona tiene un sentido bajo de autoeficacia y no consigue los resultados deseados, ésta se vuelve apática y se resigna con su vida monótona y aburrida. Sin embargo, una persona con baja autoeficacia que observa cómo otros consiguen buenos resultados con sus esfuerzos suele caer en la depresión y el menosprecio, «el éxito evidente de los demás hace que sea difícil escapar a la autocrítica» (pág. 472).

Por su parte, KAVANAGH (1992) comprobó que la baja autoeficacia hace que la gente se sienta deprimida a la vez que la depresión puede influir en las creencias de autoeficacia bien directa o indirectamente a través de la valoración de la ejecución. También se ha confirmado que a través de las culturas existe la relación entre niveles de autoeficacia, ansiedad y depresión (SCHWARZER y BORN, 1997; SCHWARZER, BÄBLER, KWIAŁEK, SCHÖDER y ZHAN, 1997) y se han establecido correlaciones negativas entre eficacia colectiva y la ansiedad colectiva (SALANOVA, LLORENS, CIFRE, MARTÍNEZ y SCHAUFELI, 2003).

Por otro lado, la importancia que tiene la autoeficacia en el control sobre las demandas laborales la convierte en un elemento a considerar en las experiencias de estrés en el trabajo. En la medida en que el empleado posea control sobre los estresores, éstos no tendrán efectos adversos. La autoeficacia influye sobre la forma en que son percibidas y posteriormente procesadas las demandas del ambiente. Así, las personas con elevados niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y problemas más como retos que como amenazas o sucesos subjetivamente incontrolables (BANDURA, 1999, 2001).

En este sentido, se postula que la autoeficacia puede ejercer de amortiguador ante los estresores haciendo que éstos tengan un impacto menos negativo sobre el individuo (GRAU, SALANOVA y PEIRÓ, 2001; JEX y BLEISE, 1999; KAVANAGH, 1992) pero, además, puede hacer que las demandas del ambiente tengan efectos positivos sobre el bienestar psicológico del empleado. La exposición a una demanda, como es el

uso de una tecnología, puede proporcionar bienestar psicológico cuando se pueden responder de manera adecuada a los requerimientos que presenta (SALANOVA, GRAU, LLORENS y SCHAUFELI, 2001). JEX y BLIESE (1999) señalan que la autoeficacia modula la relación entre determinados estresores laborales como las horas de trabajo, la sobrecarga y el significado de la tarea y algunas de sus consecuencias, como la satisfacción, síntomas físicos, tendencia al abandono y compromiso organizacional.

Además de actuar directamente en la relación estrés-consecuencias, la autoeficacia también puede afectar esta relación mediante la adopción de estrategias de afrontamiento adecuadas (LEITER, 1991). Los empleados con altos niveles de autoeficacia tienden a usar estrategias de afrontamiento centradas en el problema y actuar sobre los estresores, mientras que los de baja autoeficacia usan más estrategias centradas en la emoción y por lo tanto en ellos mismos. Según JEX, BLIESE, BUZZELLI y PRIMEAU (2001), es fundamental considerar esta relación ya que el impacto de los estresores laborales sobre el empleado depende, en gran medida, de las estrategias de afrontamiento que adopte.

Por último, la autoeficacia es una variable importante en los modelos teóricos y en la investigación empírica sobre *burnout* ya que la estructura tridimensional de este constructo asume que la falta de competencia y confianza en uno mismo es uno de sus determinantes asociándose altos niveles de ineficacia con *burnout*.

En resumen, el nivel de autoeficacia percibida está relacionado con el bienestar psicológico de forma positiva y esta relación está fundamentada en el grado de control que la autoeficacia proporciona sobre las demandas del ambiente. La autoeficacia actúa como amortiguador entre los estresores laborales y sus posibles consecuencias sobre el empleado y la organización. Los sujetos más autoeficaces no percibirán tales demandas como aversivas sino como oportunidades para superarse y desarrollar sus competencias, se esforzarán por obtener buenos resultados y los logros serán interpretados como resultado de su esfuerzo.

## **8. ¿CÓMO GENERAR Y DESARROLLAR LA AUTOEFICACIA DESDE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS?**

Las creencias de autoeficacia se construyen a lo largo de toda nuestra vida y, aunque poseen cierta estabilidad, es posible desarrollarlas. En este sentido se pueden llevar a cabo intervenciones dirigidas a generar creencias de eficacia en nuevos contextos o desarrollarlas en aquellos dominios ya experimentados.

Sin embargo, la relación entre capacidades y habilidades reales del empleado y sus creencias de autoeficacia a menudo no es tan simple como «a más habilidades más autoeficacia», sino que por el contrario a menudo nos encontramos con personas que sobrestiman o subestiman su potencial «real». Por ejemplo, una autoeficacia altamente sobrestimada puede ser contraproducente, ya que enfrenta a la persona a mayores posibilidades de fracaso. Por otro lado, creencias pesimistas de autoeficacia pueden llevar a la persona a evitar actividades para las cuales es altamente capaz limitando sus experiencias de aprendizaje y afectando tanto a su desarrollo académico como a su carrera profesional.

La Teoría Social Cognitiva (BANDURA, 1987) asume que el nivel óptimo en las creencias de autoeficacia es aquel que excede mínimamente el nivel de habilidad real, ya que alienta a la persona a enfrentar actividades desafiantes que favorecen el desarrollo de la autoeficacia, ayudándola a perseverar frente a las dificultades y a tolerar las frustraciones que puedan presentársele en el transcurso de la actividad.

De esta manera, es fundamental que el empleado construya correctamente sus juicios y valoraciones sobre su nivel de autoeficacia. De nada servirá el proponer estrategias para elevar el nivel de autoeficacia si el empleado emite juicios erróneos acerca de sus propias capacidades y ejecución.

Los juicios erróneos pueden referirse, por un lado, a los resultados obtenidos. Podemos valorar unos resultados como mejor o peor de lo que es en realidad, considerándolo un éxito o un fracaso y atribuyéndolos un logro o una derrota que no es real. Por otro lado, también podemos valorar erróneamente nuestras capacidades mediante falsas auto-evaluaciones. Estos juicios erróneos llevarán al desarrollo de niveles de autoeficacia poco realistas.

Cuando el empleado valora realmente la ejecución y considera el resultado como efecto de su propio esfuerzo y dedicación, su autoeficacia se construirá correctamente. Pero cuando, por cualquier causa (modestia, falsos halagos, etc.), la valoración de la ejecución no es real, o el empleado no se atribuye el resultado de la ejecución, el nivel de autoeficacia será erróneo. En este sentido, en el ámbito de la gestión de Recursos Humanos, una de las líneas de intervención iría encaminada a favorecer la construcción de *juicios reales* mediante la programación de objetivos específicos y estrategias dirigidas a la consecución de los mismos y criterios claros a la hora de evaluar las ejecuciones y el rendimiento.

La segunda línea de intervención está directamente relacionada con las fuentes de autoeficacia y, como se ha expuesto en los apartados anteriores, se pueden generar y desarrollar las creencias de eficacia tanto a nivel personal como grupal ya que en ambos casos las fuentes o antecedentes de dichas creencias son las mismas. Partiendo de las cuatro fuentes principales de autoeficacia podemos hallar formas de intervención teniendo en cuenta que en cada caso se genera mediante procesos diferentes.

1. Experiencia de logro o ejecución. En el caso de los logros personales, los éxitos afectarán a las creencias de eficacia en la medida en que el empleado considere que se ha esforzado, que la tarea era difícil, que atribuya el éxito a su propio esfuerzo y no a elementos externos, el estado físico y emocional del momento, la cantidad de ayuda recibida, etc.

Las experiencias de dominio como fuente de autoeficacia serán efectivas cuando el empleado se considere el verdadero agente de la ejecución, esto es, cuando se atribuya a sí mismo el éxito o el fracaso. Los éxitos obtenidos fácilmente o debidos a la suerte, el azar, etc., no contribuyen a elevar la autoeficacia. De esta manera, las creencias de eficacia influyen en la conducta y ésta es, a su vez, una fuente de autoeficacia mediada por los *«procesos de atribución»*.

En este sentido, los logros personales pueden ser fuentes de eficacia o no dependiendo de que los procesos atribucionales sean correctos. Considerando que el nivel de autoeficacia determina ciertos procesos atribucionales, BANDURA afirma que las personas con niveles altos de eficacia atribuyen los logros y éxitos personales a su propio esfuerzo y a sus propias capacidades, esto es, a causas

internas. Mientras que estas mismas personas atribuyen el fracaso a causas externas situacionales y ambientales. Por el contrario, las personas con bajos niveles de autoeficacia atribuyen los fracasos a causas internas, a su propia falta de capacidad y a su mala ejecución.

Por otro lado, los fracasos que son considerados fuente de ineficacia también se ven afectados por los procesos atribucionales ya que un fracaso atribuido a la mala suerte al azar o a cualquier factor externo no afectará el nivel de autoeficacia de la persona. Mientras que un fracaso atribuido a factores internos, en un primer momento puede suponer nuevos intentos utilizando diferentes estrategias, pero, a la larga, los fracasos continuados llevan a generar autoineficacia.

Teniendo en cuenta lo dicho, las estrategias de intervención en este sentido estarán dirigidas en primer lugar a proponer metas y objetivos *realmente alcanzables* por el empleado pero lo suficientemente difíciles y retadores para que deba esforzarse en la consecución del éxito. Al mismo tiempo se ha de tener la precaución de que se realizan correctamente las atribuciones.

La frase «ver es creer» aparece como una estrategia potente en el desarrollo de la autoeficacia de los empleados desde la optimización de las experiencias de éxito. Esta frase tiene en cuenta la importancia de dar a los empleados evidencias tangibles de sus éxitos. Cuando los empleados pueden «ver» que son capaces de afrontar los retos de forma efectiva, sus creencias de eficacia aumentarán también. Pero además, estas experiencias son más efectivas cuando tanto las metas como las estrategias a desarrollar son «específicas». Las metas que son concretas, específicas y cercanas proporcionan mayor cantidad de incentivos, motivación y evidencia de eficacia personal, que las metas que son abstractas, vagas y prolongadas en un futuro lejano. En estos casos, técnicas como el *survey feedback* (dar *feedback* directo sobre los resultados de los éxitos en la consecución de metas) y entrevistas de evaluación del desempeño son útiles como herramientas para aumentar las creencias en la propia eficacia en el trabajo.

2. Información vicaria. La experiencia vicaria a través de la observación de cómo realizan otros la conducta, es un contexto potencial para ser utilizado en la formación en nuevas competencias laborales. La intervención deberá considerar que el efecto de esta fuente de autoeficacia depende, sobre todo, del nivel de identificación del empleado con el modelo a imitar. De esta forma, el fracaso del modelo en una actividad tendrá un efecto más negativo en la autoeficacia de los observadores si éstos se perciben a sí mismos como teniendo un nivel de habilidad comparable al del modelo, que si el observador se percibe a sí mismo más eficaz que al modelo. Cuando la eficacia de una persona es similar a la del modelo, la ejecución de éste es más significativa.

La similitud con el modelo se puede basar en la experiencia anterior, en ejecuciones pasadas. Pero también se puede basar en características personales (edad, género, nivel cultural, etc.). El efecto será superior cuando hay más de un modelo, cuando su ejecución supone esfuerzo, cuando posee competencias que uno desea poseer y cuando se activan mecanismos distintos a la comparación como por ejemplo el aprendizaje de estrategias eficaces para afrontar problemas o se considera la naturaleza de las demandas.

Por lo tanto, las intervenciones dirigidas a generar autoeficacia de modo vicario mediante entrenamiento con la observación de modelos deben considerar los procesos de «*comparación social*». Cuando un empleado observa a otro puede llegar a ser capaz de ciertas ejecuciones que consisten en habilidades y actos que ya conocía o poseía, pero mediante la observación es capaz de ejecutarlos.

Se trata de una comparación de ejecución porque en estos casos el empleado no tiene que aprender ninguna habilidad nueva. El empleado se compara con otros a los que considera similares y con sus mismas capacidades y se motiva para la ejecución. Cuando alguien se compara con un modelo y se considera semejante estará en condiciones de ejecutar la misma tarea que el modelo, «*si él puede hacerlo, lo puedo hacer yo...*».

También es posible que el empleado se centre en los resultados obtenidos por otros a los que considera semejantes. El modelado actúa en este caso de dos formas distintas, una generando efectivamente capacidad ya que el modelado es un efectivo método de aprendizaje. Mediante la observación y el posterior entrenamiento se llega a adquirir la capacidad o ciertas estrategias necesarias para la ejecución. Otra es mediante la verdadera comparación social con los resultados de los modelos. BANDURA y JOURDER (1991) comprobaron que cuando la ejecución es similar a la de otros considerados semejantes, se genera sensación de autoeficacia. Si a lo largo del tiempo una ejecución ligeramente inferior a la de otros semejantes se ve mejorada, aumenta también la percepción de autoeficacia. Lo contrario ocurre en aquellos que comienzan siendo excelentes y con el tiempo pierden efectividad respecto de los otros.

Finalmente se puede generar autoeficacia mediante la comparación social denominada por WOOD (1989) de auto-excelencia: uno se siente capaz cuando considera que otros son peores. Uno puede considerar que su ejecución o su situación es mala pero cuando comprueba que la de los demás es peor, se le sube la moral. De esta forma la autoeficacia se debe a la comparación social, no únicamente en cuanto a mi capacidad sino a la incapacidad de mi adversario.

En resumen, la comparación social crea en las personas la sensación de autoeficacia porque les indica que lo que otro semejante (colega o compañero) hace, también lo pueden hacer ellas y porque, comparados con los demás o con las ideas que sobre los demás se tienen, sus resultados son semejantes a los de ellos. El mismo efecto producirán otros modelos como supervisores o formadores que exhiben comportamientos expertos y muestran los procedimientos de cómo llegar a poseer estos conocimientos.

3. En cuanto a la persuasión verbal, la intervención en este sentido está relacionada con procesos grupales y organizacionales como la *comunicación* y las *relaciones sociales*. Aquí por ejemplo, cobran especial importancia las acciones de liderazgo, de *couching* y *counselling* por parte de los directivos y supervisores. Ahora bien, en la persuasión verbal, el efecto de la información dependerá de quien sea el persuasor, de su credibilidad, de su grado de conocimiento de la actividad, la confianza que se tiene en él, etc. El halago del supervisor o especialista en una tarea tiene más poder que el de un colega inexperto.

La intervención basada en esta fuente de autoeficacia deberá dirigirse al establecimiento de redes de comunicación válidas y fluidas, de relaciones dinámicas y efectivas a nivel horizontal y vertical y favorecer el *feedback* en relación a las tareas. El reconocimiento público del trabajo bien hecho y el *feedback* constante sobre la actividad son formas efectivas de generar elevados niveles de autoeficacia, sobre todo, si la fuente de la que provienen es valorada positivamente por la persona que lo recibe.

Cuando el formando se compara con el formador y se considera semejante estará en condiciones de ejecutar la misma tarea, «*si él puede hacerlo, lo puedo hacer yo*». Este supuesto también es válido en el caso de que los modelos sean compañeros o supervisores aunque el proceso no se realice en una situación formal de aprendizaje. También se ha de considerar que de los modelos no sólo se aprende cuando éstos tienen éxito, sino también de los fracasos.

4. **Estados fisiológicos o activación emocional.** Las personas nos sentimos más eficaces cuando estamos experimentando estados emocionales de calma que cuando estamos estresados. De este modo, estrategias para controlar y reducir los estados emocionales negativos (específicamente la ansiedad) mientras estamos aprendiendo nuevas conductas en el trabajo, debería incrementar la autoeficacia y con ello la probabilidad de éxito en la realización de la nueva conducta laboral. Técnicas como la relajación, *biofeedback*, meditación y medicación parecen ser estrategias útiles para reducir la activación fisiológica que se asocia típicamente a la baja autoeficacia y al bajo desempeño laboral.

Por último, un elemento clave a considerar en la intervención es la calidad del ambiente. Se denominan ambientes *responsivos* aquellos en donde los resultados del trabajo están relacionados con la calidad del desempeño. Cuando una persona responde con buenas ejecuciones, consecución de objetivos, los logros, etc., es recompensada. En estos ambientes, se genera un alto sentido de eficacia personal que aumenta las aspiraciones, el compromiso productivo en las actividades y un sentido de satisfacción.

Éstas son condiciones que permiten a los empleados ejercer un control sustancial sobre sus actividades mediante el auto-desarrollo. Sin embargo, existen ambientes *poco responsivos* donde se premian otros comportamientos que no están relacionados con el buen desempeño, donde es difícil obtener los resultados valorados mediante los logros personales. Puede tratarse de ambientes donde los resultados son siempre los mismos independientemente de la ejecución de la persona. Es más, pueden ser siempre negativos por razones de discriminación social (mujeres, inmigrantes, etc.).

Bajo tales circunstancias, todos los miembros del grupo excluido esperan resultados negativos, independientemente de lo eficaces que se consideren en su desempeño profesional. En estos ambientes únicamente las personas con elevados niveles de autoeficacia seguirán intentándolo y lucharán por el cambio social, mientras los poco eficaces abandonarán rápidamente o caerán en estados de ánimo depresivos.

En conclusión, en este trabajo hemos tratado de exponer los principales resultados obtenidos en la investigación más actual sobre la autoeficacia, o el «poder de creer que tú puedes» y sus aplicaciones a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Esperamos que toda esta información pueda ser útil a las empresas y organizaciones que tienen como misión el generar personal altamente cualificado y competente para asumir los retos futuros que nos esperan...

## BIBLIOGRAFÍA

- BANDURA, A. [1986]: *Social foundation of thought and action. A social cognitive theory*, Englewood: Prentice Hall Inc. En castellano BANDURA, A. [1987]: *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- [1997]: *Self-Efficacy. The exercise of control*. New Jersey: Freeman.
  - [1999]: *Auto-eficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*, Bilbao: DDB.
  - [2001]: «Social Cognitive Theory: An agentic perspective». *Annual Review Psychology*, 52, 1-26.
- BANDURA, A. y CERVONE, D. [1983]: «Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems». *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1.017-1.028.
- BANDURA, A. y JOURDER, F.J. [1991]: «Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision-making». *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.

- BEAS, M.I.; LLORENS, S. y SALANOVA, M. [2000]: «Formación para el uso de ordenadores y niveles de autoeficacia: el rol modulador de las actitudes hacia los ordenadores». En E. AGULLÓ, C. REMESEIRO, y J.A. FERNÁNDEZ (Eds.). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- BEAS, M.I. y SALANOVA, M. [2005]: «Self-efficacy Beliefs, Computer Training and Psychological Well-Being among Information and Communication Technology Workers». *Computers in Human Behavior* (en prensa).
- BEEHR, T.A. [1995]: *Psychological Stress in the workplace*, London: Routledge.
- CARLSON, R.D. y GRABOWSKI, B.L. [1992]: «The effects of computer self-efficacy on direction-following behaviour in computer assisted instruction». *Journal of Computer-Based Instruction*, 19, 6-11.
- CHEARNISS, C. [1980]: «Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout». In W. SCHAUFELI, C.; MASLACH y T. MAREK (Eds.) *Professional burnout: recent developments in theory and research* (págs. 135-150): Washington, D.C. Taylor y Francis.
- [1993]: «Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout». En W. SCHAUFELI y C. MASLACH (Eds.): *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, D.C. Taylor y Francis.
- CISNEROS, I.; MEDINA, F.; MUNDUATE, L. y DORADO, M.A. [2000]: «Consecuencias emocionales de la autoeficacia en situaciones de negociación». *Apuntes de Psicología*, 18, 1, 97-121.
- COFFIN, R.J. y MACINTYRE, P.D. [1999]: «Motivational influences on computer-related affective states». *Computers in Human Behavior*, 15, 549-569.
- COLLINS, J.L. [1982]: *Self-efficacy and ability in achievement behaviour*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational research Association, New York.
- DRENTH, P.J.D.; THIERRY, H. y DE WOLFF, C.J. [1998]: «What is Work and Organizational Psychology?». En P.J.D. DRENTH, H. THIERRY y C.J. DE WOLFF (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology, vol. 1: Introduction to Work and Organizational Psychology*, East Sussex: Psychology Press.
- EDEN, D. y AVIRAM, A. [1993]: «Self-Efficacy training to speed reemployment: helping people to help themselves». *Journal of Applied Psychology*, 78, 352-360.
- ERTMER, P.A.; EVENBECK, E.; CENNANO, K.S. y LEHMAN, J.D. [1994]: «Enhancing Self-efficacy for Computer Technologies Through the use of Positive Classroom Experiences». *Educational Technology Research & Development*, 42, 45-62.
- GARRIDO, E. [2000]: «Autoeficacia en el mundo laboral». *Apuntes de Psicología*, 18, 1, 9-28.
- GIST, M.E. [1989]: «The influence of training methods on self-efficacy and ideas generation among managers». *Personnel Psychology*, 42, 787-805.
- GIST, M.E. y MITCHELL, T.R. [1992]: «Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability». *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- GRAU, R.; SALANOVA, M. y PEIRÓ, J.M. [2001]: «Moderating effects of self-efficacy on occupational stress». *Psychology in Spain*, 5, (1): 63-74. <http://www.psychologyinspain.com/content/full/2001/7/frame.htm>
- HATTIE, J. [1990]: «The computer and control over learning». *Education*, 110, 414-417.
- JERUSALEM, M. y SCHWARZER, R. [1992]: «Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal process». In R. SCHWARZER (Ed.). *Self-efficacy: Thought control of action*. Bristol: Taylor & Francis.
- JEX, S.M. y BLIESE, P.D. [1999]: «Efficacy belief as a moderator of the impact of work-related stressors. A multivariate study». *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- JEX, S.M.; BLIESE, P.D.; BUZZELL, S. y PRIMEAU, J. [2001]: The impact of Self-Efficacy on Stressor Strain Relations: Coping Style as an Exploratory Mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 401-409.
- KAVANAGH, D.J. [1992]: Self-efficacy and depression. In R. SCHWARZER: *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington, D.C.: Hemisphere.
- KAVANAGH, D.J. y BOWER, G.H. [1985]: «Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. Cognitive». *Therapy and Research*, 9, 507-525.
- LETTER, M.P. [1991]: Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.
- [1992]: «Burn-out as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications». *Work & Stress*, 6, 107-115.
- LENT, R.; BROWN, S. y LARKIN, K. [1984]: «Relation of self efficacy expectations to academic achievement and persistence». *Journal of Counselling Psychology*, 31, 356-362.
- LOYD, B.H. y GRESSARD, C. [1984]: «The effects of sex, age and computer experience on computer attitudes». *AEDS Journal* (winter) 67-77.

- MATSUI, T.; IKEDA, H. y OHNISHI, R. [1989]: «Relations of sex-typed socializations to career self-efficacy expectations of college students». *Journal of Vocational Behavior*, 35, 1-16.
- MIURA, I.T. [1987]: «The relationship of computer self-efficacy expectations to computer interest and course enrollment in college». *Sex Roles*, 16, 5-6.
- PAJARES, F. [1997]: «Current directions in Self-Research». In M. MAEHR y P.R. PINTRICH (Eds.). *Advances in motivation and achievement*. Greenwich, CT: JAI Press.
- PARKER, S.K. [2000]: «From Passive Proactive Motivation: The importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-Efficacy». *Applied Psychology: An International Review*, 49, 3, 447-469.
- QUIJANO, S. y NAVARRO, J. [2000]: «La autoeficacia y la motivación en el trabajo». *Apuntes de Psicología*, 18, 159-177.
- ROTTER, J.B. [1975]: «Some problems and misconceptions related to the constructs of internal versus external control of reinforcement». *Journal of Consulting Psychology*, 43, 56-67.
- SAKS, A.M. [1995]: «Longitudinal field investigation of the moderating and mediating affects of self-efficacy on the relationships between training and newcomer adjustment». *Journal of Applied Psychology*, 80, 2, 211-225.
- SALANOVA, M. y GRAU, R. [1999]: «Análisis de necesidades formativas y evaluación de la formación en contextos de cambio tecnológico». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 329-350.
- SALANOVA, M.; GRAU, R.; CIFRE, E. y LLORENS, S. [2000]: «Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy». *Computers in Human Behaviour*, 16 (6): 575-590.
- SALANOVA, M.; GRAU, R.; LLORENS, S. y SCHAUFELI, W.B. [2001]: «Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia relacionada con la tecnología». *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-90.
- SALANOVA, M.; LLORENS, S.; CIFRE, E.; MARTÍNEZ, I. y SCHAUFELI, W.B. [2003]: «Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study». *Small Group Research*, 34 (1), 43-73.
- SALANOVA, M.; PEIRÓ, J.M. y SCHAUFELI, W.B. [2002]: «Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An extension of the Job Demands-Control Model». *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- SCHAUFELI, W.; LEITER, M.P.; MASLACH, C. y JACKSON, S.E. [1996]: «Maslach Burnout Inventory-General Survey». In MASLACH, C.; LEITER, M.P. y JACKSON, S.E. *The Maslach Burnout Inventory* (3 ed.). Test Manual. Palo Alto, C.A. Consulting psychologists Press.
- SCHWARZER, R. [1999]: «General perceived self-efficacy in 14 cultures. Self-efficacy assesment». Disponible en <http://www.yorku.ca/faculty/academic/schwarze/world14.htm> acceso en enero 2002.
- [1992]: *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington, D.C.: Hemisphere.
- SCHWARZER, R.; BÄBLER, J.; KWIATEK, P.; SCHÖDER, K. y ZHAN, J.X. [1997]: «The assessment of optimistic self-belief: comparison of German, Spanish, and Chinese version of the General Self-efficacy Scale». *Applied Psychology: An International Review*, 46, 1, 69-88.
- SCHWARZER, R. y BORN, A. [1997]: «Optimistic self-belief: Assessment of general perceived self-efficacy in thirteen cultures». *World Psychology*, 3, 1-2, 177-190.
- STEVENS, C.K. y GIST, M.E. [1998]: «Effects of Self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: what are the mechanisms». *Personnel Psychology*, 50, 955-978.
- TORKZADEH, R.; PFLUGHOEF, K. y HALL, L. [1999]: «Computer self-efficacy, training effectiveness and user attitudes: an empirical study». *Behaviour & Information Technology*, 18, 4, 299-309.
- WOLFE, S.L.; NOSDSTROM, C.R. y WILLIAMS, K.B. [1998]: «The effects of enhancing self-efficacy prior to job training». *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 4, 633-650.
- WOOD, J.V. [1989]: «Theory and research concerning social comparison of personal attributes». *Psychological Bulletin*, 106, 231-248.
- WOOD, R.; ATKINS, P. y TABERNERO, C. [2000]: «Self-efficacy and strategy on complex tasks». *Applied Psychology: An International Review*, 49, 3, 430-446.
- WOOD, R. y BANDURA, A. [1989]: «Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanism and complex decision making». *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- WOOD, R.; BANDURA, A. y BAILEY, T. [1990]: «Mechanisms governing organizational productivity in complex decision making environments». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 181-201.