



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
Facultad de Psicología

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA



FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Trabajo Fin de Grado en Psicología

Convocatoria Septiembre 2020

Estudio de la relación entre la autocompasión, la mentalidad de crecimiento y el rendimiento laboral: El papel mediador de la mentalidad de crecimiento

Study of the relationship between self-compassion, growth mindset and work performance: The mediating role of growth mindset

Autor: Gonzalo Sebastián Peña Muñante

Tutora: Carmen María Salvador Ferrer

Índice

Resumen.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	14
MÉTODO.....	15
Muestra.....	15
Instrumentos.....	15
Procedimiento y análisis.....	16
RESULTADOS.....	17
DISCUSIÓN.....	19
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

Resumen

El presente estudio pretende ofrecer un modelo teórico causal de mediación para explicar la relación entre la autocompasión, la mentalidad de crecimiento y el rendimiento laboral. La muestra está compuesta por 120 trabajadores. Los datos se recogieron utilizando los siguientes cuestionarios validados: Escala de Autocompasión, Test de Mentalidad y Escala de Rendimiento Laboral. Los resultados revelan que la autocompasión se relaciona con la mentalidad de crecimiento. Además, encontramos una relación entre la mentalidad de crecimiento y el rendimiento laboral. Por último, se confirma la existencia del modelo propuesto. En concreto, los datos señalan que la autocompasión influye en la mentalidad de crecimiento y que ésta afecta al rendimiento laboral. Finalmente, las implicaciones prácticas de este estudio subrayan la necesidad de que la compasión pase a formar parte de la cultura de las empresas.

Palabras clave: autocompasión, mentalidad de crecimiento, rendimiento laboral.

Abstract

This study aims to offer a theoretical causal model for mediation to explicate the relationship between self-compassion, growth mindset and work performance. The sample is composed of 120 workers. The following validated scales were used for data collection: Self-Compassion Scale, Dweck Mindset Instrument and Individual Work Performance Questionnaire. The results reveal that self-compassion is related to growth mindset. In addition, we found a relationship between growth mindset and work performance. Furthermore, the existence of the proposed model is confirmed. In particular, the data indicate that self-compassion influences growth mindset and that this affects work performance. Finally, the practical repercussions of this study underline the need for compassion to become part of the culture of companies.

Key Words: self-compassion, growth mindset, work performance.

INTRODUCCIÓN

La Psicología, desde sus inicios, ha dirigido su atención hacia los elementos negativos del comportamiento humano, hacia la psicopatología. Esta focalización en lo “negativo” nos puede llevar a la idea equivocada de que el ser humano carece de cualidades positivas. Sin embargo, todos estamos de acuerdo en que las personas somos seres complejos. Esta complejidad que nos envuelve amerita la existencia de una rama de la Psicología que no sólo se enfoque en ayudar a la gente con sus problemas, sino que además se centre en desarrollar e incrementar las fortalezas y virtudes de los individuos en todos los dominios de su vida, incluido el entorno laboral. Y es en este contexto donde aparece la *Psicología Organizacional Positiva* -POP- (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

La POP se centra en estudiar de manera científica el correcto funcionamiento y la gestión efectiva de los individuos y los grupos en las organizaciones. Sus objetivos se pueden dividir en dos: por un lado, intenta comprender y pronosticar el buen funcionamiento en el lugar de trabajo; por otro, pretende mejorar el bienestar psicosocial y aumentar la calidad de vida laboral. La razón fundamental de su existencia es conocer la forma de ser de los empleados “positivos” y las características de las organizaciones “positivas” (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

Cuando algo nos sale mal en el trabajo, normalmente tendemos a reaccionar de dos maneras (Sánchez Nadal, 2019): 1) nos ponemos a la defensiva y le echamos la culpa a otro/s, o 2) asumimos la responsabilidad y nos machacamos. Ninguna de las dos respuestas es la solución. Por un lado, si eludes la responsabilidad de tus actos, puedes atenuar el fracaso, pero así no aprendes nada. Por otro, el hecho de fustigarse a sí mismo puede estar justificado en un primer momento, pero a largo plazo podría llevarnos a una evaluación imprecisa de nuestro potencial que, lo único que hace, es minar nuestro desarrollo personal. Lo que tenemos que hacer es imaginarnos que tenemos un amigo que está pasando por la misma situación y tratarnos como lo haríamos con él. Es decir, debemos ser amables, comprensivos y alentadores con nosotros mismos. Cuando dirigimos esa respuesta interiormente, hacia nosotros mismos, estamos actuando con autocompasión (Chen, 2018).

Muchas personas consideran que la autocompasión es irrelevante en el entorno laboral. Sin embargo, donde hay trabajo humano, hay sufrimiento y donde hay sufrimiento, puede haber autocompasión (Miralles Armenteros, 2018). Pese a que con los años el estudio de

la autocompasión se ha acrecentado bastante, aún no se sabe con exactitud cuáles pueden ser los facilitadores de la autocompasión en las organizaciones y los posibles efectos que se derivan de ella. Con el propósito de ahondar en el estudio de este término y, a su vez, aportar conocimiento científico sobre la autocompasión en las organizaciones, este trabajo pretende analizar si la autocompasión es relevante en el ámbito laboral.

AUTOCOMPASIÓN

Contextualización y origen

La autocompasión (*self-compassion*) es un constructo que ha sido estudiado y practicado desde hace siglos. No obstante, desde hace unos pocos años, la psicología occidental ha mostrado interés en incorporarla al ámbito clínico y educativo (Neff y Germer, 2013). En latín, el término compasión se puede descomponer en dos sílabas: com -junto con- y pathos -sufrimiento- (Neff, 2003). Como podemos observar, en la cultura grecolatina, la compasión se relaciona con estar en sintonía con el sufrimiento del otro. Esto lo podemos confirmar cuando leemos la definición que nos brinda la Real Academia Española (2019) sobre la compasión: “sentir pena ante las desgracias de alguien”. De igual forma, para los budistas la compasión implica conectar con el sufrimiento, pero añaden un elemento más: tener la intención y la motivación de aliviar y de transformar el sufrimiento de uno mismo y de los demás (Neff, 2003). Como decía el Dalai Lama (2002), “*la compasión sirve de bien poco si permanece sólo como una idea y no se convierte en una actitud hacia los otros que imprime su huella en todos nuestros pensamientos y acciones*” (p. 40).

En contraste con la sociedad occidental, el budismo no establece una diferencia entre el yo (el self) y los otros (Hanh, 2009). De hecho, el término que se utiliza en la cultura tibetana para referirse a la compasión es *tsewa*, el cual abarca tanto a los demás como a uno mismo. Según Kornfield (2008), la compasión se desarrolla gracias a que somos conscientes de la interconexión que tenemos con todas las cosas. Así pues, una cosa sólo existe como fruto de la existencia de otros elementos que permiten que ésta surja. Por otro lado, Hanh (1994) indica que la compasión en la perspectiva budista resulta de la comprensión; es decir, que cuando un individuo consigue comprender a otro a fondo (esa otra persona puede ser uno mismo) florece la compasión. Esta comprensión profunda aparece poco a poco con la práctica continua de mindfulness (Hanh, 2002). En resumen, desde la tradición budista, la compasión es el resultado de la suma de dos elementos

(Araya y Moncada, 2016): 1) reconocer que la existencia goza de una condición interdependiente, y 2) llegar a una comprensión profunda de las cosas.

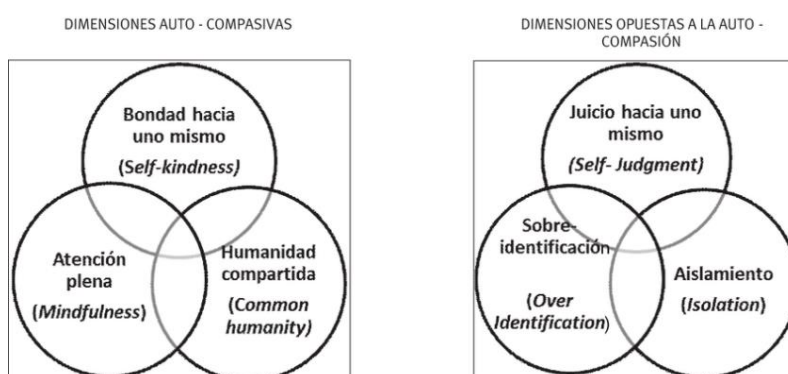
Definición de autocompasión

Neff (2012), profesora en la Universidad de Texas y una de las mayores exponentes de la autocompasión en occidente, ha investigado esta temática basándose en los estudios de distintos maestros de meditación budista que han introducido este aprendizaje experiencial en occidente, tales como Goldstein y Kornfield (1987), Salzberg (1995) y Brach (2003).

Según Neff (2012), cuando sufrimos, fracasamos, nos sentimos incompetentes o algo no nos gusta de nosotros, tendemos a criticarnos. En vez de eso, podemos practicar la autocompasión, esto es, ser amables y comprensivos con nosotros mismos. Para Neff (2003), la autocompasión es una sinergia de tres componentes. Cada componente tiene dos partes: una positiva y otra negativa. Son la bondad hacia uno mismo (*self-kindness*), como alternativa al auto-juicio (*self-judgment*); la humanidad compartida (*common humanity*), en contraste con el sentimiento de aislamiento (*isolation*); y la atención plena (*mindfulness*), en contraposición a la sobre-identificación con los propios pensamientos y sentimientos (*over-identification*). Estos tres componentes se juntan e interactúan entre sí para crear una personalidad autocompasiva (ver figura 1).

Figura 1

Dimensiones de la autocompasión



Fuente: tomado de Araya y Moncada (2016). Auto-compasión: origen, concepto y evidencias preliminares. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 25(1), 67-78 (p. 70).

Con el propósito de ofrecer información detallada de estos términos, nos centramos en el análisis de estos componentes (Neff, 2003):

1) Bondad hacia uno mismo *versus* auto-juicio. Cuando fracasamos o estamos pasando por un momento difícil en nuestra vida, en vez de juzgarnos o criticarnos con dureza, podemos elegir ser comprensivos con nosotros mismos y tratarnos con cariño. A esto se le llama auto-amabilidad.

La auto-amabilidad implica aceptar que uno no siempre puede tener lo que quiere y que si nos resistimos a aceptar esa realidad, acabaremos aumentando nuestro estrés en forma de sufrimiento y frustración. Lo mejor es aceptar esta situación amablemente, lo cual nos ayudará a ser más ecuanimes con nuestras emociones. En lugar de enfadarnos o criticarnos por nuestros defectos, aceptamos el hecho de que somos imperfectos. Del mismo modo, cuando estamos atravesando dificultades en la vida, la autocompasión permite ofrecernos un diálogo interno de calidez y apoyo para experimentar el máximo bienestar posible.

2) Humanidad compartida *versus* aislamiento. Según Neff y Costigan (2014), la humanidad compartida sería ser conscientes y sentir que existe una conexión profunda entre todos los seres humanos, lo cual nos convierte en una sociedad.

De acuerdo con Neff (2003), cuando no tenemos lo que queremos, nace una frustración acompañada de una sensación desagradable de ser raro o diferente, como si fuéramos los únicos que tenemos problemas o sufren (“esto sólo me pasa a mí”). Sin embargo, esto no es así, ya que a diario podemos comprobar que todos cometemos errores y nos sentimos mal. Nadie es perfecto y todos en algún momento nos sentimos vulnerables, es parte de la experiencia humana compartida. La autocompasión implica reconocer que hay agentes sobre los que no tenemos ningún control (genética, cultura, experiencias vividas y expectativas de los demás) y que influyen en nuestros pensamientos, sentimientos y acciones. Por tanto, reconocer nuestra interdependencia nos permite ser más comprensivos con nosotros mismos cuando tenemos algún fallo.

En resumen, la persona autocompasiva sigue sintiéndose conectada a las demás cuando experimenta sufrimiento, porque entiende que sus vulnerabilidades y las circunstancias difíciles de la vida forman parte de la experiencia humana compartida.

3) Mindfulness *versus* sobre-identificación. Mindfulness se traduce por estar presente en el aquí y ahora con toda nuestra mente, cuerpo y alma. Involucra una atención cognitiva y una implicación emocional, es decir, un ser consciente de la experiencia que uno está sintiendo en ese momento, y no juzgarla. Por tanto, incluye cogniciones, emociones, y

sensaciones físicas y del entorno -imágenes, sonidos, olores y sabores- (Kabat-Zinn, 2005).

Mindfulness supone estar en contacto con nuestros pensamientos y sentimientos dolorosos, observándolos y aceptándolos tal como son (Barnard y Curry, 2011), en lugar de sobreidentificarnos con ellos, suprimirlos o negarlos (Neff, 2003). Cuando no se practica mindfulness, pueden surgir dos actitudes hacia la experiencia: la sobre-identificación o la evitación. La sobre-identificación es una “rumiación mental” que consiste en engrandecer los pensamientos y sentimientos dolorosos (Barnard y Curry, 2011). La evitación, por su parte, consiste en evadir los pensamientos y sentimientos dolorosos, como una manera de distanciarse o no comprometerse con la experiencia que uno está sintiendo en ese momento (Kabat-Zinn, 2004).

Mindfulness supone abrirse a la experiencia dolorosa de forma equilibrada. Esto sólo se podría conseguir si la persona relaciona su propia experiencia con la de otras personas que sientan emociones similares; si la persona ve su propia experiencia desde una óptica más amplia; o si ésta contempla sus propios pensamientos y sentimientos con apertura y claridad.

Dada la importancia de la compasión, merece la pena diferenciarla de otros términos, tales como egoísmo y lástima (ver tabla 1). A modo de ejemplo ilustrativo, podríamos plantear la siguiente situación propuesta por Ceballos (2019):

Un ser querido suyo cae enfermo y necesita ayuda para realizar muchas tareas diarias, como preparar la comida. En ese momento pueden pasar tres cosas:

Tabla 1

Diferencia entre egoísmo, lástima y compasión

Pensamiento	Actitud/emoción
Ojalá se reponga pronto y pueda volver a mi vida normal.	Egoísmo
Pobre, no puede valerse por sí mismo.	Lástima
Te voy a ayudar en lo que haga falta hasta que te mejores.	Compasión

Fuente: adaptado de Ceballos (2019). La compasión no es lo que crees. *Motion to Emotion*. Recuperado de <https://motiontoemotion.org/2019/06/11/la-compasion-no-es-lo-que-crees/> [Consultado el 24 de marzo de 2020].

¿Cómo funciona la compasión a nivel cerebral?

En un estudio publicado por Ashar, Andrews-Hanna, Dimidjian y Wager (2017), se encontró que cuando somos compasivos, ya sea con nosotros mismos o con los demás, liberamos grandes dosis de oxitocina (“hormona del amor”) y se activan regiones cerebrales que tienen ver con la empatía. Estas áreas son la corteza prefrontal ventromedial o la corteza medial orbitofrontal, ambas relacionadas con los procesos de cognición social. Así pues, parece que el ser humano no sólo está diseñado para atender al sufrimiento de uno mismo, sino también de los otros.

Las personas autocompasivas tienden más hacia el crecimiento personal que las que se critican continuamente a sí mismas. Además, son más propensas a adoptar objetivos de aprendizaje en lugar de objetivos de rendimiento. A causa de que su motivación procede del deseo de aprender y crecer, es más probable que se levanten y lo intenten nuevamente cuando fallen. Como vemos, el asiento de la motivación cambia, y la autocompasión pasa a convertirse en un mejor motivador que la autocrítica. De la mentalidad de crecimiento hablaremos a continuación.

MINDSET (MENTALIDAD)

La forma en la que uno se ve a sí mismo puede convertirse en un elemento fundamental para convertirse en la persona que aspira a ser en la vida, y alcanzar las metas que para uno son importantes (Dweck, 2006). Despierta cierta curiosidad la motivación y el optimismo que distingue a las personas emprendedoras y persistentes de las personas conformistas y cómodas. Sería interesante descubrir (Dweck, 2006): 1) cuáles son los factores que influyen y diferencian a ambos tipos de personas, 2) si estos factores y tipos de pensamiento son genéticos o se van desarrollando durante la niñez, y 3) si estos factores y tipos de pensamiento se pueden cambiar.

La mentalidad es uno de los factores que más presente está en la conducta de las personas, ya que les lleva a actuar y reaccionar de una manera u otra en función de la situación. Así, nos podemos encontrar con estudiantes que se motivan con una nota alta, pero ante el primer suspenso se frustran y les cuesta mucho levantarse. Sin embargo, también hay estudiantes que a pesar del fracaso o de suspender un examen, no se rinden y siguen estudiando para tratar de mejorar (Arévalo Velasco, 2014).

Las mentalidades son teorías implícitas de la inteligencia, es decir, un conjunto de creencias que proporcionan un marco de referencia para juzgar y predecir eventos cotidianos. Estas teorías son implícitas porque no somos conscientes de ellas (Yeager y

Dweck, 2012). Las mentalidades son creencias poderosas, pero sólo existen en la mente de cada uno. Por lo tanto, a pesar de estar muy arraigadas, se pueden modificar (García Coni, 2016). Estas creencias pueden ser sobre cualquier atributo personal: cualidades, habilidades, inteligencia y personalidad. Dweck (2006) sostiene que existen dos tipos de mentalidades: mentalidad fija (*fixed mindset*) y mentalidad de crecimiento (*growth mindset*). Las diferencias entre ambas mentalidades se encuentran ligadas a conceptos como: el éxito, el fracaso, el esfuerzo, el rendimiento, los desafíos y la valoración.

En relación a las mentalidades, cabe señalar que es falso que una persona sólo adopte una mentalidad en todo momento y todo el tiempo. A nivel general, el ser humano es una combinación de mentalidades. Se podría tener una mentalidad de crecimiento muy marcada en algunos componentes, pero podría haber situaciones que nos lleven a usar una mentalidad fija.

Como hemos comentado anteriormente, la autora que establece estos dos tipos de mentalidades -fija y de crecimiento- es Dweck (2006). Pasamos a continuación a ofrecer una breve explicación de las mismas.

Mentalidad fija

Las personas con mentalidad fija tienen el pensamiento y la creencia de que uno nace con una inteligencia específica y no hay nada que se pueda hacer para cambiarla. El talento (sin esfuerzo) crea éxito por sí mismo. Estas personas tienen miedo al fracaso y, por ende, huyen de los desafíos o retos. Asimismo, no están abiertos a la crítica. Ante cualquier dificultad o contratiempo, se frustran fácilmente y se rinden a la primera de cambio. Por otro lado, se dedican a demostrar a los demás lo inteligentes que son por realizar con cierta facilidad algunas tareas o actividades (en las que ellos ya saben que son buenos).

Mentalidad de crecimiento

Los individuos que cuentan con una mentalidad de crecimiento piensan y creen que uno puede incrementar su inteligencia con esfuerzo y dedicación. El talento sin el trabajo no es nada. Estas personas aceptan cualquier desafío o reto, aumentando sus conocimientos y poniendo en práctica sus destrezas y habilidades. Asimismo, evaden tareas o actividades que ya lograron con anterioridad, y se sienten motivados por alcanzar nuevas metas. El ser perseverantes, seguir aprendiendo y estar en constante mejoría es su filosofía de vida (Dweck, 2006). En el ámbito laboral, la mentalidad de crecimiento provocaría que el

empleado se sienta motivado y con la confianza de aprender nuevas tareas, lo cual probablemente mejoraría su rendimiento laboral.

RENDIMIENTO LABORAL (RL)

Conceptualización del RL

Un constructo que ha atraído la atención de la psicología organizacional es el rendimiento laboral. Por esta razón, lo primero que haremos será definirlo y diferenciarlo de otros términos que podrían generar cierta confusión. Éstos son la productividad y la eficacia (Koopmans et al., 2013). Así pues, uno de los pioneros en la conceptualización del RL fue Murphy (1990), quien afirma que se trata de un constructo compuesto por múltiples dimensiones y lo define como “*un conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización*” (p. 79).

Para diferenciar el RL de otros conceptos similares, Murphy (1990) considera que éste abarca las conductas orientadas a la tarea y las conductas orientadas interpersonalmente. La productividad y la eficacia son, por su parte, los resultados (consecuencias) de dichas conductas.

Modelos explicativos del RL

Aquí nos vamos a centrar en los modelos genéricos de RL, los cuales emplean dimensiones amplias para delimitar el constructo y son aplicables a todos los trabajos. Murphy (1990) fue también uno de los primeros en especificar las dimensiones del constructo. Para él, el RL está formado por cuatro dimensiones: **a)** conductas orientadas a la tarea, que están vinculadas con el núcleo de trabajo; **b)** conductas orientadas interpersonalmente, que apoyan al ambiente organizacional donde se desenvuelve el núcleo técnico (por ejemplo, la cooperación); **c)** conductas relacionadas con la pérdida de tiempo, que consisten en distraerse en el trabajo; y **d)** conductas destructivas o azarosas, que afectan negativamente a la productividad.

Según Campbell, McHenry y Wise (1990), el RL se compone de ocho dimensiones: **a)** competencia específica de la tarea, la cual se remite a las tareas técnicas que un individuo desempeña en su puesto de trabajo; **b)** competencia no específica de la tarea, la cual hace alusión a tareas que no corresponden a un trabajo pero que es de esperar que un empleado realice; **c)** comunicación efectiva; **d)** esfuerzo; **e)** disciplina; **f)** trabajo en equipo; **g)**

supervisión (control) de los recursos de la compañía; y **h**) administración y dirección de la empresa.

Dimensiones del RL

Para Koopmans et al. (2011), el modelo de RL más aceptado es el trifactorial, ya que ha sido validado en distintos países (Gabini y Salessi, 2016) y con empresas de diferentes sectores de ocupación (Koopmans et al., 2013). Según este modelo, el RL se compone de tres facetas: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos laborales contraproducentes (Koopmans et al., 2011). Aunque estos tres dominios son diferentes, guardan cierta relación entre sí (Salgado y Cabal, 2011). En este sentido, la relación entre el rendimiento en la tarea y el rendimiento en el contexto es moderada (Rapp, Bachrach y Rapp, 2013). Por otro lado, existe una relación moderada o negativa entre el rendimiento en la tarea y los comportamientos laborales contraproducentes (Dalal, 2005). Dalal (2005) descubrió también que hay una relación negativa entre el rendimiento en el contexto y los comportamientos laborales contraproducentes.

Rendimiento en la tarea

Para Koopmans et al. (2011), es la dimensión más significativa del RL, ya que está presente en todos los modelos explicativos del constructo. La razón de esto es que los primeros estudios se centraron en los requisitos y las exigencias que son necesarios para realizar de forma correcta las tareas y actividades correspondientes al puesto de trabajo (Viswesvaran y Ones, 2000).

Así pues, los modelos genéricos de RL anteriormente expuestos, poseen una o más dimensiones que hacen referencia al rendimiento en la tarea. Por ejemplo, Murphy (1990) emplea la dimensión conductas orientadas a la tarea. Campbell et al. (1990), por su parte, utiliza las dimensiones competencia específica de la tarea y competencia no específica de la tarea.

Según Koopmans et al. (2011), se refiere a las acciones que contribuyen directa o indirectamente al núcleo de trabajo. Las actividades técnicas incluyen dos tipos de conductas: **a**) transformar los recursos en bienes y servicios para ofrecer en el mercado (por ejemplo, vender, operar máquinas, enseñar, etc.); y **b**) apoyar al núcleo de trabajo (por ejemplo, planificar, coordinar, suministrar, etc.). Las actividades técnicas necesitan de unos conocimientos, capacidades y habilidades específicas; por tanto, poseen un rol

prescrito. Esto significa que dichas actividades están formalmente reconocidas en la descripción del puesto de trabajo (Motowidlo y Van Scotter, 1994). Las actividades técnicas varían en función del trabajo.

Rendimiento en el contexto

Se refiere a las conductas que no entran dentro de las funciones relativas al puesto de trabajo, pero que también tienen un efecto importante sobre el RL general. Son similares para todos los trabajos y tienen como objetivo proteger el entorno social y psicológico de la empresa que, como sabemos, es el lugar donde se desempeña el núcleo técnico. Este tipo de conductas son percibidas de manera positiva por la organización, pero no son formalmente exigidas ni remuneradas (Omar, 2010).

Smith, Organ y Near (1983) utilizaron la etiqueta “comportamientos de ciudadanía organizacional” (CCO) para referirse a los comportamientos que se incluyen en el rendimiento en el contexto. Se define así a aquella conducta que es intencional (voluntaria), desinteresada y extra-rol (que va más allá o sobrepasa las exigencias del rol laboral). Según Organ (1988), son cinco las dimensiones de las que se componen los CCO: **a)** altruismo, echar una mano a los compañeros de trabajo en sus tareas; **b)** escrupulosidad, cumplir las normas de la organización; **c)** espíritu deportivo, tolerar la frustración; **d)** cortesía, eludir conflictos, informar con antelación a los compañeros y recordárselo; y **e)** virtud cívica, participar en las actividades organizadas por la empresa. Posteriormente, Podsakoff, MacKenzie y Hui (1993) añadieron dos dimensiones más a este modelo: **f)** armonía interpersonal, anteponer los beneficios de la organización a los intereses propios; y **g)** preservación de los recursos de la organización, evitar el mal uso o abuso de los recursos de la empresa en beneficio personal.

Comportamientos laborales contraproducentes (CCP)

Las acciones que causan perjuicio al bienestar de la compañía o el de sus integrantes también se consideran una dimensión del RL. La incorporación de esta dimensión se debe a que las conductas que integran el rendimiento en la tarea y el rendimiento en el contexto pueden ser negativas.

Algunos modelos genéricos de RL presentan una o más dimensiones que hacen alusión a estas conductas. Éste es el caso de Murphy (1990), quien usa las dimensiones conductas relacionadas con la pérdida de tiempo, y conductas destructivas o azarosas. Sackett (2002)

los definió como conductas intencionales que son ejecutadas por un miembro de la organización y que son contrarias a los legítimos intereses de la misma por violar normas importantes.

Según Robinson y Bennet (1995), los CCP tienen varias dimensiones, es decir, son distintos en función del objetivo al que se orientan las conductas, pudiendo ser: **a)** CCP organizacionales, dirigidos a la compañía; o **b)** CCP interpersonales, dirigidos a los miembros de la compañía. Pero también presentan una forma jerárquica, esto es, son diferentes en función de la gravedad del incidente, pudiendo ser: **c)** graves o **d)** leves. Cuando cruzamos todas estas variables, obtenemos las siguientes cuatro categorías (ver tabla 2):

Tabla 2

Categorías de desvíos

	Dirigida a la organización	Dirigida a los miembros de la organización
Grave	Desvío de propiedad (sabotaje, fraude o robo)	Agresión personal (acoso sexual, mobbing o hurto a los compañeros de trabajo)
Leve	Desvío en la producción (salir antes del trabajo, hacer pausas excesivas, retrasos o absentismos)	Desvío político (favoritismo o críticas)

Fuente: adaptado de Gabini (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de La Plata, Argentina (p. 35).

Antecedentes del RL

Uno de los objetivos principales de los psicólogos organizacionales ha sido identificar los determinantes del RL. De hecho, tanto es así, que en la literatura sobre el tema muchas variables han sido formuladas y demostradas como predictoras del RL.

Variables predictoras del rendimiento en la tarea

Pueden ser de dos tipos: personales u organizacionales. En lo que se refiere a las variables personales, tanto la presión laboral como la dificultad de la tarea actúan como mediadoras en la relación entre el neuroticismo y el rendimiento en la tarea (Debusscher, Hofmans y De Fruyt, 2014). Por otro lado, la escrupulosidad y el rendimiento en la tarea tienen una relación positiva (Zhang, Zhou, Zhang y Chen, 2012). De igual modo, el carácter fuerte ejerce una influencia positiva sobre el rendimiento en la tarea (Harzer y Ruch, 2014). Por

último, algunas actitudes asociadas al trabajo, como la dedicación laboral, se correlacionan positivamente con el rendimiento en la tarea (Kappagoda, 2012).

En lo que concierne a las variables organizacionales, que un trabajador pueda conciliar su vida laboral con su vida familiar, que tenga libertad de controlar algunos aspectos de su actividad profesional, y que desempeñe tareas varias y valiosas, hace que se sienta más comprometido con la empresa y, por consiguiente, su rendimiento en la tarea aumenta (Shantz, Alfes, Truss y Soane, 2013). De igual modo, un buen clima laboral (Fluegge, 2014) y orientado a los resultados (Van Yperen, Blaga y Postmes, 2015), afecta positivamente al rendimiento en la tarea. Por otra parte, se ha descubierto que el rendimiento en la tarea presenta una relación positiva con el liderazgo transformacional (cambio) del jefe (Bacha, 2014) y con la satisfacción laboral (Ode-Dusseau, Hammer, Crain y Bodner, 2016).

Variables predictoras del rendimiento en el contexto

Pueden ser de dos tipos: personales u organizacionales. En cuanto a las variables personales, se ha demostrado que la inteligencia emocional (Titrek, Polatcan, Gunes y Sezen, 2014) y la apertura a la experiencia (Bourdage, Lee, Lee y Shin, 2012) tienen una correlación positiva con los CCO. Asimismo, se ha encontrado que los trabajadores con los niveles más altos de rendimiento en el contexto son percibidos de manera más positiva por el resto de sus compañeros (Titrek et al., 2014), provocando en ellos la aparición de estas conductas (Bourdage et al., 2012). En consecuencia, el equipo de trabajo presenta un mayor RL general (Afacan Findikli, 2015). Por otro lado, el burnout y los CCO se correlacionan negativamente (Khalid, Rahman, Mat Noor, Sintha Madar y Ibrahim, 2015).

Respecto a las variables organizacionales, se ha descubierto que el rendimiento en el contexto se asocia positivamente con el apoyo y la justicia organizacional (Perreira y Berta, 2015) y con el compromiso hacia la organización (Chahal y Mehta, 2010). En este sentido, si la empresa fomenta un clima laboral favorable (Randhawa y Kaur, 2015) y los empleados afirman sentirse comprometidos con ella (Afacan Findikli, 2015), es más probable que este tipo de conductas surjan de manera natural.

Variables predictoras de los CCP

Pueden ser de dos tipos: personales o situacionales. Entre las variables personales se encuentran el autocontrol, la personalidad y las emociones (Omar, Vaamonde y Uribe Delgado, 2012). El autocontrol actúa como inhibidor de los CCP (Spector, 2011) y tiene una correlación negativa con éstos (de Boer, van Hooft y Bakker, 2015). En lo que respecta a la personalidad, encontramos que la irritabilidad es una variable mediadora de la relación entre el estrés laboral y los CCP (Fida, Paciello, Barbaranelli, Tramontano y Fontaine, 2014). De igual forma, los trabajadores que son más proclives a padecer cansancio emocional (Raman, Sambasivan y Kumar, 2016), o a tener sentimientos de culpa (Cohen, Panter y Turan, 2013) y furia (Ilie, Penney, Ispas y Iliescu, 2012), podrían presentar desvíos en la producción.

Entre las variables situacionales se hallan las percepciones de justicia, la satisfacción laboral y la aptitud vocacional (Omar et al., 2012). En concreto, las percepciones de justicia tienen una correlación negativa con los CCP (Chernyak-Hai y Tziner, 2014). Por su parte, la falta de satisfacción laboral se asocia con los CCP (Greenidge, Devonish y Alleyne, 2014). Finalmente, cuando no hay aptitud vocacional, aparecen CCP. Éstos se manifiestan a través de rasgos de personalidad, tales como la frustración y la afectividad negativa (Iliescu, Ispas, Sulea y Ilie, 2014).

El estudio del RL se ha basado, mayoritariamente, en los antecedentes y consecuentes, existiendo pocos trabajos que analicen la relación mediada. Este tipo de estudios es básico, para conocer qué elementos deben trabajarse si queremos incrementar el RL. Dada la importancia del tema, es aquí donde depositaremos el interés del presente trabajo.

En síntesis, a lo largo de estas líneas hemos intentado poner de manifiesto la importancia de estos tres términos: autocompasión, mentalidad de crecimiento y rendimiento laboral. La autocompasión, porque nos ayuda a ser menos críticos con nosotros mismos y recuperarnos de los fracasos en cualquier ámbito de la vida. La mentalidad de crecimiento, porque nos ayuda a estar más motivados para mejorar y seguir intentándolo cuando nos equivocamos. El rendimiento laboral, porque nos ayuda a lograr los objetivos de la empresa a través de la realización de las labores relativas al puesto de trabajo y el desarrollo de conductas prosociales hacia los compañeros.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Averiguar si existe relación entre la autocompasión, la mentalidad de crecimiento y el rendimiento laboral.

Objetivos específicos:

1. Analizar si la autocompasión influye en la mentalidad de crecimiento.
2. Analizar si la mentalidad de crecimiento influye en el rendimiento laboral.
3. Analizar si la autocompasión influye en el rendimiento laboral.
4. Estudiar si la mentalidad de crecimiento actúa como mediadora en la relación entre la autocompasión y el rendimiento laboral.

MÉTODO

Muestra

Para seleccionar la muestra, se realizó un muestreo no probabilístico (no aleatorio), en concreto el muestreo “bola de nieve”. La muestra está compuesta por un total de 120 trabajadores, pertenecientes a empresas de diferentes sectores de actividad: primario (7.5%), secundario (13.33%) y terciario (79.17%). En lo que respecta al sexo, encontramos que un 71.7% son mujeres y un 28.3% son hombres. En relación a la antigüedad en la empresa, el 35% de la muestra lleva más de 5 años en su trabajo, el 34.2% menos de 1 año, y el 30.8% entre 1 y 5 años.

Instrumentos

Self-Compassion Scale-Short Form (SCS-SF) → Versión Corta de la Escala de Autocompasión. Se trata de un cuestionario desarrollado por Raes, Pommier, Neff y Van Gucht (2011) y validado al español por Garcia-Campayo et al. (2014) para medir la autocompasión general (puntuación total) y las tres dimensiones de ésta (auto-amabilidad, humanidad común y mindfulness). Está compuesto por 12 ítems, con formato tipo Likert, de 5 alternativas de respuesta, siendo 1 = Casi nunca y 5 = Casi siempre.

Para medir las tres dimensiones de la autocompasión, se utilizaron seis subdimensiones distintas pero conceptualmente relacionadas, que representan aspectos positivos y negativos de cada dimensión. Las subdimensiones son: auto-amabilidad (2 ítems), humanidad común (2 ítems), mindfulness (2 ítems), auto-juicio (2 ítems), aislamiento (2 ítems) y sobre-identificación (2 ítems). En base a las subdimensiones, se configuran una serie de ejes interrelacionados. Cada eje se compone de dos términos contrarios que delimitan los extremos de cada eje: auto-amabilidad *versus* auto-juicio, humanidad

común *versus* aislamiento, y mindfulness *versus* sobre-identificación. La puntuación *alfa de Cronbach* es de .85.

Dweck Mindset Instrument (DMI) → Test de Mentalidad. Se trata de un cuestionario desarrollado por Dweck (2006) para evaluar el tipo de mentalidad de las personas. Está compuesto por 8 ítems, tipo Likert con 6 alternativas de respuesta, de las cuales 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 6 “Totalmente de acuerdo”. De los 8 ítems, 4 son afirmaciones que indican una mentalidad de crecimiento y 4 son afirmaciones que indican una mentalidad fija. La puntuación *alfa de Cronbach* es de .82.

Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) → Escala de Rendimiento Laboral Individual. Se trata de un cuestionario desarrollado por Koopmans et al. (2013) y validado al español por Gabini y Salessi (2016) para medir el RL general (puntuación total) y las tres dimensiones de éste (rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos laborales contraproducentes). Está compuesto por 13 ítems, tipo Likert de 5 puntos, siendo 1 = Nunca y 5 = Siempre.

- La dimensión *rendimiento en la tarea* (5 ítems) incluye los siguientes indicadores: a) planificar y organizar el trabajo; b) estar orientado a los resultados; c) saber priorizar; d) ser eficiente; y e) hacer un trabajo de calidad.
- La dimensión *rendimiento en el contexto* (4 ítems) valora dos niveles:
 - Interpersonal: a) llevar la iniciativa; b) aceptar el feedback y aprender de él; c) colaborar con los demás; y d) comunicarse en forma efectiva.
 - Organizacional: a) ser responsable; b) estar orientado al cliente; c) resolver problemas de forma creativa; y d) emprender tareas laborales desafiantes.
- La dimensión *comportamientos laborales contraproducentes* (4 ítems) incluye los siguientes indicadores: a) ser negativo; b) realizar acciones que perjudican a la empresa; c) realizar acciones que perjudican a los miembros de la empresa; y d) cometer errores intencionalmente.

La puntuación *alfa de Cronbach* es de .70.

Procedimiento y análisis

El cuestionario se administró de forma online a través de un enlace de Google Forms. El único requisito para poder responder al cuestionario era que los participantes trabajen actualmente en una empresa de cualquier sector de actividad. En primer lugar, se procedió

a enviar el enlace del cuestionario vía correo electrónico y recurriendo a redes sociales tipo WhatsApp o Facebook. A continuación, se les pidió a las personas seleccionadas que difundieran el enlace entre sus amigos y conocidos que cumplieran con el requisito mencionado anteriormente. La aplicación del cuestionario duró dos semanas, desde el 10 de marzo hasta el 24 de marzo, nótese que la implementación de este trabajo se encontró condicionada por el estado de alarma sanitaria.

Aplicado el instrumento, se procedió al análisis estadístico de los datos con el programa SPSS 25. Se efectuaron análisis descriptivos, de correlación bivariada de Pearson y de mediación. En concreto, se desarrolló un análisis de mediación simple con una variable mediadora, una muestra de *10000 bootstrapping*, modelo 4 y un nivel de confianza del 95%. Se utilizó la macro PROCESS (Hayes, 2013) para realizar el análisis de mediación.

RESULTADOS

En este apartado vamos a proporcionar los datos que hemos encontrado como fruto de los análisis realizados. Primero, presentaremos las puntuaciones medias y las desviaciones típicas de las variables estudiadas (autocompasión, mentalidad de crecimiento y rendimiento laboral). Luego, mostraremos el análisis de correlación bivariada de Pearson. Finalmente, expondremos el análisis de mediación simple para dar una explicación sobre la relación existente entre estas variables.

Análisis descriptivos

Se presentan a continuación las puntuaciones medias y las desviaciones típicas de las escalas (ver tabla 3). En la escala de autocompasión la puntuación más alta es 4.92 y la más baja es 1.42. En la escala de rendimiento laboral el valor más elevado es 4.85 y el más bajo es 2.46. Por último, la escala de mentalidad de crecimiento desprende una puntuación media de 4.03.

Tabla 3

Análisis descriptivos

	M	SD
Autocompasión	3.24	.64
Mentalidad de crecimiento	4.03	.65
Rendimiento laboral	3.59	.37

En síntesis, observamos que las puntuaciones medias de las tres escalas se sitúan por encima del punto medio.

Análisis de correlación

Los datos obtenidos (ver tabla 4) mostraron que la autocompasión se relaciona significativamente y positivamente con la mentalidad de crecimiento ($r=.325$; $p\leq.01$). Asimismo, la mentalidad de crecimiento presenta una relación significativa y positiva con el rendimiento laboral ($r=.188$; $p\leq.05$).

Tabla 4
Análisis de correlación de Pearson

	1	2	3
1. Autocompasión	1		
2. Mentalidad de crecimiento	.325**	1	
3. Rendimiento laboral	-.100	.188*	1

** $p \leq .01$; * $p \leq .05$

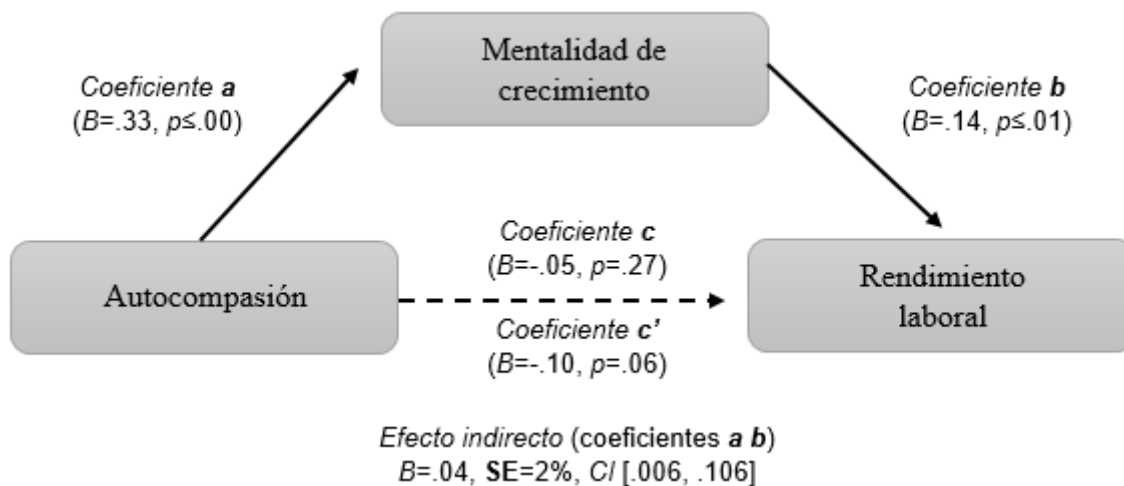
En síntesis, observamos que existen correlaciones estadísticamente significativas entre la autocompasión y la mentalidad de crecimiento, y entre la mentalidad de crecimiento y el rendimiento laboral.

Análisis de mediación simple

Los parámetros generales del modelo indican que los resultados son estadísticamente significativos ($R=.32$, $MSE=.38$, $F=13.92$, $p=.00$). Los hallazgos muestran (ver figura 2) que la autocompasión influye significativamente y positivamente en la mentalidad de crecimiento ($B=.33$, $p\leq.00$). Además, la mentalidad de crecimiento influye significativamente y positivamente sobre el rendimiento laboral ($B=.14$, $p\leq.01$). Sin embargo, la autocompasión, por sí misma, no tiene un efecto directo significativo en el rendimiento laboral ($B=-.10$, $p=.06$).

Figura 2

Modelo de mediación simple



En lo que respecta al modelo de mediación, apreciamos que existen relaciones significativas y positivas ($B=.04, SE=2\%, CI [.006, .106]$). Esto supone que la autocompasión influye en la mentalidad de crecimiento, la cual, a su vez, repercute en el rendimiento laboral.

En síntesis, tal como muestra la figura 2, la mentalidad de crecimiento es una variable mediadora de la relación entre la autocompasión y el rendimiento laboral.

DISCUSIÓN

En lo que respecta al análisis de regresión entre la autocompasión y la mentalidad de crecimiento (*objetivo 1*), podemos observar que se relacionan directamente. Estos datos son similares a lo propuesto por Chen (2018), quien apunta que la autocompasión hace que las personas adopten una mentalidad de crecimiento. Del mismo modo, coinciden con los planteamientos de Neff (2011), quien descubrió que las personas autocompasivas son más proclives a establecer objetivos relacionados con el aprendizaje y el crecimiento personal.

En cuanto al análisis de regresión entre la mentalidad de crecimiento y el rendimiento laboral (*objetivo 2*), podemos ver que se relacionan directamente. Este hallazgo encuentra su sustento en el estudio de McCutchen, Jones, Carbonneau y Mueller (2016), quienes demostraron que cuando las personas pasan de una mentalidad fija a una de crecimiento mejoran su rendimiento. De igual forma, un estudio realizado por Blackwell, Trzesniewski y Dweck (2007) refleja que las personas muestran una clara mejoría en su desempeño cuando su mentalidad es de crecimiento.

En lo referente al análisis de regresión entre la autocompasión y el rendimiento laboral (*objetivo 3*), podemos apreciar que no se relacionan. Estos datos no son congruentes con

lo encontrado por Reizer (2019), quien descubrió que la autocompasión mejora el rendimiento laboral y los CCO. Ni tampoco con lo planteado por Miralles Armenteros (2018), quien señala que las personas más compasivas tienen una mayor motivación por realizar sus tareas diarias de forma eficaz (rendimiento en la tarea) y ayudar a sus compañeros de trabajo a lograr buenos resultados (rendimiento en el contexto). Los resultados de este trabajo no coinciden con los datos que indican los autores; creemos que estas diferencias se deben al perfil muestral y a la cultura. Algunas personas tienen cierto escepticismo sobre la compasión en el trabajo, ya que ven este atributo como una emoción “débil”, en oposición a la autoestima que consideran más útil y productiva en entornos de oficina (D'Angelo, 2019). Recordemos que, según Neff (2011), las personas no autocompasivas son más propensas a establecer objetivos de rendimiento, dado que tienen una motivación derivada del deseo de impresionar a los demás para fomentar su autoestima.

En lo concerniente a la relación mediada, podemos señalar que las personas más autocompasivas desarrollarán una mentalidad de crecimiento, lo que a su vez hará que tengan un mayor rendimiento laboral (*objetivo 4*). Además, es importante destacar dos cosas. En primer lugar, que la autocompasión por sí misma no afecta al rendimiento laboral. En segundo lugar, si queremos conseguir que las personas presenten un mayor rendimiento laboral, tendríamos que trabajar la mentalidad de crecimiento. Estos datos coinciden con el estudio realizado por Jang y Lee (2018), donde se plantea que para transformar el potencial de los miembros de una organización en rendimiento laboral, es necesario desarrollar y operar programas apropiados para mejorar su mentalidad de crecimiento.

Limitaciones del estudio

Este trabajo presenta algunas limitaciones, con lo cual debemos ser cautos a la hora de extrapolar estos resultados a la población. En primer lugar, mencionar el tamaño y el perfil de la muestra. La mayoría de participantes son mujeres. En nuestra opinión, sería conveniente desarrollar más trabajos donde se cuente con una muestra más grande y con una distribución de género proporcional.

En segundo lugar, a nivel geográfico, la muestra se encuentra muy centralizada en la provincia de Almería (España). Para superar esta limitación, sería recomendable que en

estudios posteriores se disponga de una muestra más heterogénea en lo que se refiere a su ubicación.

En tercer lugar, en lo que respecta a la temática, existen pocos trabajos que investiguen la compasión en las organizaciones. Asimismo, hay que decir que son escasos los estudios que enlacen mentalidad de crecimiento y organizaciones. En este sentido, convendría impulsar más trabajos que analicen ambos constructos en el ámbito laboral. Por otro lado, ante la carencia de estudios que examinen el rol mediador de la mentalidad de crecimiento en la relación entre la autocompasión y el rendimiento laboral, podría resultar muy útil aprovechar el modelo teórico aquí propuesto y seguir trabajando dentro de esta línea.

Por último, señalar que este trabajo también ha estado limitado por la situación sanitaria provocada por el COVID-19. Específicamente, en lo que se refiere a la aplicación del cuestionario, ya que al no poder administrarlo de forma presencial, era más difícil resolver cualquier duda que le pudiera surgir al encuestado.

Perspectiva de futuro

La compasión todavía no está extendida en las empresas de España, ya que su implantación genera ciertas reticencias, las cuales están ligadas al desconocimiento de su eficacia y factibilidad. Por esta razón, con el fin de ver en España profesionales y empresas más compasivas, es necesario un cambio de mentalidad. Es decir, necesitamos dar a conocer la compasión entre los empresarios y la población general, así como explicarles que su función es desarrollar sentimientos prosociales. De esta manera, estaremos ayudando a crear una nueva visión de las organizaciones como lugares para el desarrollo y la expresión de la compasión.

En cuanto a nuestra temática, indicar que no hace falta irse muy lejos para conocer más detalladamente la autocompasión, sino que deberían estudiarse más a fondo sus componentes y relacionarlos con la transformación de mentalidad de una fija a una de crecimiento, la cual, como hemos dicho antes, es recomendable trabajar si queremos lograr que las personas tengan un mayor rendimiento laboral. En este sentido, la atención plena (*mindfulness*) nos permitiría ser conscientes de nuestros factores desencadenantes de mentalidad fija (*fixed mindset*). La auto-amabilidad (*self-kindness*) nos brindaría el apoyo emocional necesario para buscar estrategias para mejorar y empezar a creer que nuestras habilidades y personalidad son cambiantes. A través de una humanidad común (*common humanity*) y una mentalidad de crecimiento (*growth mindset*), nos daríamos

cuenta de que todas las personas tienen la capacidad de crecer y aprender, por lo que podemos ser más alentadores para los demás (Corson, 2020).

Implicaciones prácticas

Desde nuestro humilde punto de vista, la principal aportación práctica de este ensayo radica en ser un estudio pionero en este campo, ya que representa el inicio de una línea de trabajo, sirviendo como ejemplo donde apoyar estudios posteriores. De este modo, el objetivo a partir de ahora consiste en seguir investigando sobre esta relación mediada para conocerla más detalladamente. También se destaca el hecho de poder romper con el estereotipo comúnmente asociado a la palabra autocompasión, ya que ésta se relaciona con sentir lástima o pena por uno mismo (Neff, 2015). Sin embargo, el concepto en psicología significa ser sensible al sufrimiento de uno mismo e intentar disminuirlo en la medida de lo posible.

Del mismo modo, recalcar las ventajas que tiene para las empresas, los jefes y los empleados cultivar esta práctica. Mejora las relaciones interpersonales, el clima organizacional y evita la aparición de problemas como el mobbing -acoso laboral- (Anjum, Liang, Durrani y Parvez, 2020) o el síndrome de burnout -quemazón profesional- (Aranda Auserón et al., 2018). Todo ello incrementa la satisfacción de los trabajadores (Bermejo, 2020) y el bienestar general (Baer, Peters y Lykins, 2012).

Por otro lado, cuando la gerencia se forma en compasión, surge una preocupación natural de las empresas por los problemas del mundo, lo cual influye en la creación de una nueva cultura organizacional (de carácter más prosocial). Ya no están únicamente centrados en los beneficios organizacionales, sino también en el trabajador y en el cliente.

Concluyendo, con este trabajo se amplía el conocimiento sobre la autocompasión y la relevancia del mismo a nivel organizacional. Asimismo, a nuestro entender, deberían implantarse en las empresas estrategias y métodos que sirvan para lograr que los empleados muestren una mentalidad de crecimiento y, como consecuencia, mejoren su rendimiento laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afacan Findikli, M. M. (2015). Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB-I, LMX and Team Work Performance. *Ege Academic Review*, 15(2), 229-238.

- Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K. y Parvez, A. (2020). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology, March*, 1-12.
- Aranda Auserón, G., Elcuaz Viscarret, M. R., Fuertes Goñi, C., Güeto Rubio, V., Pascual Pascual, P. y Sainz de Murieta García de Galdeano, E. (2018). Evaluación de la efectividad de un programa de mindfulness y autocompasión para reducir el estrés y prevenir el burnout en profesionales sanitarios de atención primaria. *Atención Primaria, 50*(3), 141-150.
- Araya, C. y Moncada, L. (2016). Auto-compasión: origen, concepto y evidencias preliminares. *Revista Argentina de Clínica Psicológica, 25*(1), 67-78.
- Arévalo Velasco, F. D. M. (2014). *Teoría de la mentalidad en el área educativa* (Trabajo de fin de grado). Universidad Dr. José Matías Delgado: El Salvador.
- Ashar, Y. K., Andrews-Hanna, J. R., Dimidjian, S. y Wager, T. D. (2017). Empathic care and distress: Predictive brain markers and dissociable brain systems. *Neuron, 94*, 1263-1273.
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development, 33*(4), 410-420.
- Baer, R. A., Lykins, E. L. B. y Peters, J. R. (2012). Mindfulness and self-compassion as predictors of psychological wellbeing in long-term meditators and matched nonmeditators. *The Journal of Positive Psychology, 7*(3), 230-238.
- Barnard, L. K. y Curry, J. F. (2011). Self-compassion: Conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology, 15*(4), 289-303.
- Bermejo, J. C. (2020). Satisfacción por compasión. *Revista Chilena de Endocrinología y Diabetes, 13*(2), 74-75.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H. y Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development, 78*(1), 246-263.

- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H. y Shin, K. H. (2012). Motives for Organizational Citizenship Behavior: Personality Correlates and Coworker Ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179-200.
- Brach, T. (2003). *Radical acceptance: Embracing your life with the heart of a Buddha*. New York, NY: Bantam Books.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. y Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Ceballos, M. (2019). La compasión no es lo que crees. *Motion to Emotion*. Recuperado de <https://motiontoemotion.org/2019/06/11/la-compasion-no-es-lo-que-crees/> [Consultado el 24 de marzo de 2020]
- Chahal, H. y Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Chen, S. (2018). Give Yourself a Break: The Power of Self-Compassion. *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, 116-123.
- Chernyak-Hai, L. y Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-12.
- Cohen, T., Panter, A. y Turan, N. (2013). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45-53.
- Corson, K. (2020). Self-Compassion and the Growth Mindset. *Dr. Kimberly Corson*. Recuperado de <https://drkimcorson.com/selfcompassion-and-growth-mindset/> [Consultado el 2 de julio de 2020]
- Dalai Lama (2002). *El arte de la compasión: La práctica de la sabiduría en la vida diaria*. Barcelona: Grijalbo.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.

- D'Angelo, A. (2019). Self-Compassion a Powerful Tool for Emerging Leaders. *Daniels College of Business*. Recuperado de <https://daniels.du.edu/blog/self-compassion-a-powerful-tool-for-emerging-leaders/> [Consultado el 17 de julio de 2020]
- de Boer, B., van Hooft, E. y Bakker, A. B. (2015). Self-control at work: its relationship with contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 406-421.
- Debusscher, J., Hofmans, J. y De Fruyt, F. (2014). The Curvilinear Relationship between State Neuroticism and Momentary Task Performance. *PLoS One*, 9(9), 1-16.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York, NY: Random House.
- Fida, R., Paciello, M., Barbaranelli, C., Tramontano, C. y Fontaine, R. G. (2014). The Role of Irritability in the Relation between Job Stressors, Emotional Reactivity, and Counterproductive Work Behaviour. *European Journal of work and organizational Psychology*, 23(1), 31-47.
- Fluegge, E. R. (2014). Play hard, work hard: Fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37(8), 682-705.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de La Plata: Argentina.
- Gabini, S. y Salessi, S. (2016). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 31-45.
- García-Campayo, J., Navarro-Gil, M., Andrés, E., Montero-Marin, J., López-Artal, L. y Demarzo, M. (2014). Validation of the Spanish versions of the long (26 items) and short (12 items) forms of the Self-Compassion Scale (SCS). *Health and Quality of Life Outcomes*, 12(4), 1-9.
- García Coni, A. (2016). ¡No me sale! ... ¡Todavía! Mentalidad de cambio vs mentalidad fija. El poder de creer que podemos mejorar. En M. L. Andrés, L. Canet Juric y M. M. Richards (Comps.), *¿Cómo podemos transformar nuestras escuelas? Estrategias para fomentar la autorregulación en la escuela primaria* (pp. 55-60). Mar del Plata: EUDEM.
- Goldstein, J. y Kornfield, J. *Seeking the heart of wisdom: The path of insight meditation*. Boston, MA: Shambhala Publications.

- Greenidge, D., Devonish, D. y Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225-242.
- Hahn, T. N. (1994). *Ser Paz & El Corazón de la Comprensión: Comentarios al Sutra del Corazón*. Madrid: Neo Person.
- Hahn, T. N. (2002). *La ira: El dominio del fuego interior*. Barcelona: Ediciones Oniro.
- Hanh, T. N. (2009). *Beyond the Self: Teachings on the Middle Way*. Berkeley, CA: Parallax Press.
- Harzer, C. y Ruch, W. (2014). The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and Organizational Support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis. A regression based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Ilie, A., Penney, L. M., Ispas, D. y Iliescu, D. (2012). The Role of Trait Anger in the Relationship between Stressors and Counterproductive Work Behaviors: Convergent Findings from Multiple Studies and Methodologies. *Applied Psychology*, 61(3), 415-436.
- Iliescu, D., Ispas, D., Sulea, C. y Ilie, A. (2014). Vocational Fit and Counterproductive Work Behaviors: A Self-Regulation Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 1-19.
- Jang, H. Y. y Lee, C. S. (2018). Mediating effects of growth mindset and grit in relation to authentic leadership and organizational effectiveness. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(24), 1439-1452.
- Kabat-Zinn, J. (2004). *Vivir con plenitud las crisis: Cómo utilizar la sabiduría del cuerpo y de la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Coming to our senses: Healing ourselves and the world through mindfulness*. London: Piatkus.

- Kappagoda, S. (2012). The impact of work related attitudes on task and contextual performance: A comparative study in public and private banks in Sri Lanka. *International Journal of Research in Commerce, Economics & Management*, 2(9), 23-26.
- Khalid, S. A., Rahman, N. A., Mat Noor, A. N., Sintha Madar, A. R. y Ibrahim, N. H. (2015). Job Burnout and Work Values as Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours. *Jurnal Intelek*, 9(2), 37-42.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet, H. y van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. y de Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Kornfield, J. (2008). *The wise heart: A guide to the universal teachings of Buddhist psychology*. New York, NY: Bantam Books.
- McCutchen, K. L., Jones, M. H., Carbonneau, K. J. y Mueller, C. E. (2016). Mindset and standardized testing over time. *Learning and Individual Differences*, 45, 208-213.
- Miralles Armenteros, S. (2018). *Compassion Counts! The Power of Compassion at Work: Empirical findings from several multi-sample studies* (Tesis doctoral). Universidad Jaume I: España.
- Motowidlo, S. J. y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Murphy, K. R. (1990). Job Performance and Productivity. En K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 157-176). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Neff, K. (2003). Self-Compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101.

- Neff, K. (2011). *Sé amable contigo mismo: El arte de la compasión hacia uno mismo*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Neff, K. D. (2012). The science of self-compassion. En C. Germer y R. Siegel (Eds.), *Compassion and wisdom in psychotherapy* (pp. 79-92). New York, NY: Guilford Press.
- Neff, K. (2015). The Five Myths of Self-Compassion. *Greater Good Magazine*. Recuperado de https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_five_myths_of_self_compassion [Consultado el 17 de julio de 2020]
- Neff, K. D. y Germer, C. K. (2013). A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *Journal of Clinical Psychology*, 69(1), 28-44.
- Neff, K. D. y Costigan, A. P. (2014). Self-compassion, wellbeing and happiness. *Psychologie in Österreich*, 2, 114-119.
- Odle-Dusseau, H. N., Hammer, L. B., Crain, T. L. y Bodner, T. E. (2016). The influence of family-supportive supervisor training on employee job performance and attitudes: An organizational work-family intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 296-308.
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: De la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 32-53.
- Omar, A., Vaamonde, J. D. y Uribe Delgado, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Perreira, T. y Berta, W. (2015). Increasing OCB: the influence of commitment, organizational support and justice. *Strategic HR Review*, 14(1-2), 13-21.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11(1), 1-40.

- Raes, F., Pommier, E., Neff, K. D. y Van Gucht, D. (2011). Construction and Factorial Validation of a Short Form of the Self-Compassion Scale. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 18(3), 250-255.
- Raman, P., Sambasivan, M. y Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32(1), 25-37.
- Randhawa, G. y Kaur, K. (2015). An Empirical Assessment of Impact of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour. *Paradigm*, 19(1), 65-78.
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G. y Rapp, T. L. (2013). The Influence of Time Management Skill on the Curvilinear Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668-677.
- Real Academia Española. (2019). Compasión. *Diccionario de la lengua española* (23a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/compasi%C3%B3n> [Consultado el 24 de junio de 2020]
- Reizer, A. (2019). Bringing self-kindness into the workplace: Exploring the mediating role of self-Compassion in the associations between attachment and organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13.
- Robinson, S. L. y Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.

- Salgado, J. F. y Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.
- Salzberg, S. (1995). *Lovingkindness: The revolutionary art of happiness*. Boston, MA: Shambhala Publications.
- Sánchez Nadal, M. V. (2019). La autocompasión, una nueva aliada para ser más eficiente. *El País*. Recuperado de https://retina.elpais.com/retina/2019/07/26/talento/1564172543_034603.html [Consultado el 9 de febrero de 2020]
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C. y Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627.
- Smith, C. A., Organ, D. W. y Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Titrek, O., Polatcan, M., Gunes, D. Z. y Sezen, G. (2014). The relationship among emotional intelligence (EQ), organizational justice (OJ), organizational citizenship behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research*, 6(1), 213-220.
- Van Yperen, N. W., Blaga, M. y Postmes, T. (2015). A Meta-Analysis of the Impact of Situationally Induced Achievement Goals on Task Performance. *Human Performance*, 28(2), 165-182.
- Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Yeager, D. S. y Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314.

Zhang, S., Zhou, M., Zhang, J. y Chen, S. (2012). The nonlinear effects of conscientiousness on overall job performance and performance dimensions in the Chinese context. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(4), 231–237.