



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos

Las prácticas de recursos humanos como antecedentes del cambio en el capital psicológico y el desempeño laboral de los empleados

Tesis doctoral

David Montesa García

Directores:

Dr. José María Peiró Silla

Dra. Isabel Rodríguez Molina

Junio, 2022

Las investigaciones presentadas en esta tesis doctoral fueron financiadas por la beca del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para la Formación del Profesorado Universitario (FPU16/00078); por el proyecto BELASOS (PSI2012-36557, Ministerio de Economía y Competitividad), por el proyecto EMPQUAL (PSI2015-64862-R, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional), y por el proyecto PROMETEO (PROMETEO/2016/138, Generalitat Valenciana).

Agradecimientos:

Al final de cualquier viaje, es momento de valorar lo que uno ha recorrido. Parece que fue ayer cuando este proyecto echó a andar. Sin embargo, han pasado más de cuatro años, con tantos lugares y momentos vividos, unos brillantes y otros más oscuros, que se hace difícil destacar uno solo. Cuando uno se acerca al destino, se acuerda y se siente agradecido, especialmente por las personas que hicieron posible este viaje.

Quisiera expresar en primer lugar mi agradecimiento a mis directores, Isabel y José María. A Isabel, por abrirme los ojos al mundo de la psicología de las organizaciones y de la investigación cuando aún era alumno de Grado en Psicología, por su tutela y apoyo continuo durante el máster WOP y todo mi doctorado. A José María, por su inestimable apoyo durante estos años y por darme la oportunidad de trabajar mano a mano con él y de aprender de uno de los grandes. Recuerdo ahora su célebre alusión a las siete vueltas a los muros de Jericó, que tantas veces le he oído decir. Después de estos cuatro años, tengo la sensación de que he dado más de 20 vueltas y que aún me quedan por dar incontables vueltas más para seguir aprendiendo. Por todo ello, gracias a los dos.

Por supuesto, tengo que extender estos agradecimientos al IDOCAL en su conjunto y a todos los grandes profesionales que lo forman, personas que hacen de este instituto el mejor lugar para desarrollarse como investigador, en un entorno colaborativo y estimulante, lleno de oportunidades para desafiarse a uno mismo y aprender día a día de los mejores. Gracias por haber sido mi segundo hogar durante cuatro años.

No puedo olvidarme de la profesora Corine Boon y de mis compañeros/as de la Universidad de Amsterdam: *thank you all for your support, kindness and always helpful attitude during my research stay in the Amsterdam Business School. Thanks for that enriching period I'll never forget.*

Mención especial merecen los compañeros y amigos que me han acompañado en esta aventura. Baltasar, recorrer este camino habría sido muy diferente sin tan buen compañero, por las *vaping conferences*, los *banana times*, el spam y las quedadas para llorar. A Aída, por las sesiones de trabajo y coaching más productivas de la historia. Gracias a los dos por estar ahí en los momentos difíciles (y en los buenos). Pia, por tu interminable buen humor, tu carisma y esa energía tuya con la que siempre contagias a

los que te rodean. A los demás tripulantes de la nave M404, que han recorrido todo o gran parte del camino conmigo, Alice, Marija, Tobias y a las demás personas que formaron parte de este viaje: Nia, Lumi, Emiliano, Cristina, Jorge, Víctor, Brian, Marilia, Fernando, Eva... Gracias por las fiestas, las cenas, los almuerzos, los bombones, las risas, el cariño... gracias por tantos momentos inolvidables.

Por último, aunque no por ello menos importante, gracias a los míos. Gracias a mi familia, mis padres, Vicente y Elena, y mi hermana Ester, por apoyarme en absolutamente todo y por creer en mí incluso en los momentos en los que ni yo mismo creía. A Itziar, por quererme y aguantarme durante estos últimos meses... y lo que te queda. A mis abuelos. Os quiero.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LA LITERATURA	17
1. Nada permanece, excepto el cambio:	
un contexto organizacional y laboral inestable	18
1.1. La necesidad de entender el cambio	19
1.2. La teoría de la Conservación de Recursos	22
1.2.1. Conceptos básicos de la teoría COR	23
1.2.2. Principios y corolarios de la teoría COR	25
1.3. La teoría COR como marco teórico básico	27
2. EL DESEMPEÑO LABORAL	29
2.1. Conceptualización del desempeño laboral	29
2.2. Otros conceptos afines	30
2.3. Multidimensionalidad del desempeño laboral	30
2.3.1. Desempeño de tarea	31
2.3.2. Desempeño contextual y OCB	32
2.3.3. Desempeño creativo	34
2.4. Antecedentes del desempeño laboral	36
3. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	41
3.1. Conceptualización	41
3.2. Operacionalización de la gestión de RRHH	43
3.2.1. El trabajador como punto de referencia	43
3.2.2. Prácticas o sistemas de RRHH	44
3.3. Gestión de RRHH y desempeño	45
4. EL CAPITAL PSICOLÓGICO	50
4.1. Perspectiva histórica: declive y resurgimiento de lo positivo	50
4.2. Comportamiento organizacional positivo	52
4.2.1. Esperanza	54
4.2.2. Autoeficacia	56
4.2.3. Resiliencia	59
4.2.4. Optimismo	61
4.3. Capital psicológico: todo es más que la suma de las partes	64

4.3.1. Capital psicológico y desempeño laboral	66
4.4. Desarrollo y antecedentes del PsyCap	68
4.4.1. Gestión de RRHH y desarrollo del PsyCap	69
4.5. El desarrollo del PsyCap como mecanismo mediador	71
5. Resumen y objetivos	74
5.1. Objetivos.....	75
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	78
1. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS	79
2. MUESTRA	80
3. VARIABLES.....	80
3.1. Prácticas y Sistema de RRHH	80
3.2. Capital Psicológico.....	81
3.3. Desempeño laboral	82
3.3.1. Desempeño de tarea	82
3.3.2. Conducta de ciudadanía Organizacional.....	83
3.3.3. Desempeño creativo.....	83
3.4. Variables control	83
4. DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS.....	84
4.1. Análisis preliminares.....	84
4.2. Estudio 1.....	84
4.3. Estudio 2.....	85
4.4. Estudio 3.....	86
4.5. Consideraciones metodológicas reseñables.....	87
CAPÍTULO III. DESARROLLANDO EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO A TRAVÉS DE LAS PRÁCTICAS DE RRHH	89
Abstract.....	90
INTRODUCTION	90
THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES.....	92
Psychological Capital: developable resources	92
HRMP as PsyCap antecedents	95
The benefits of a systemic HRM perspective towards PsyCap development.....	99

METHOD	101
Participants	101
Research design and procedure.....	101
Variables and measures	102
Data analysis	103
RESULTS	104
Descriptive statistics and correlations	104
Structural Equation Modelling	106
DISCUSSION.....	107
Contribution, limitations, and further research.....	110
CONCLUSION	111
CAPÍTULO IV. EFECTOS DEL SISTEMA DE RRHH SOBRE EL CAMBIO EN EL DESEMPEÑO DE TAREA Y CREATIVO DE LOS EMPLEADOS: EL CAMBIO EN PSYCAP COMO MEDIADOR	112
Abstract.....	113
INTRODUCTION	113
THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES.....	116
HRM and employee performance.....	116
Change in PsyCap as a mediator	118
METHOD	123
Sample and procedure.....	123
Variables and measures	124
Data analysis	125
RESULTS	126
Descriptive statistics and correlations	126
Path analysis	127
DISCUSSION.....	128
Contribution, limitations, and further research.....	131
CONCLUSION	132

CAPÍTULO V. EL CAMBIO EN EL CAPITAL PSICOLÓGICO COMO MEDIADOR EN LA RELACIÓN DINÁMICA ENTRE EL SISTEMA DE RRHH Y EL OCB A LO LARGO DEL TIEMPO	133
Abstract.....	134
INTRODUCTION	134
THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES.....	137
The HRM system and OCB	137
The mediating role of PsyCap	139
METHOD	143
Participants	143
Research design and procedure.....	144
Variables and Measures	144
Data analysis	145
RESULTS	147
Latent growth modelling.....	148
DISCUSSION	150
Contribution, limitations, and further research.....	152
CONCLUSION	154
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES	155
1. Resumen de los resultados	156
1.1. Estudio 1	156
1.2. Estudio 2.....	158
1.3. Estudio 3.....	159
2. Integración de resultados y contribuciones generales.....	161
3. Implicaciones prácticas	172
4. Limitaciones e investigación futura	173
SUMMARY	177
REFERENCIAS	217

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas dos décadas, una serie de cambios masivos como la globalización de la economía y los mercados, el rápido desarrollo tecnológico (Elrehail et al., 2019), la severa crisis económica de 2008 (Roca-Puig, 2018) o, actualmente, la incertidumbre generada por la pandemia del COVID-19 (Butterick y Charlwood, 2021), han tenido un gran impacto en el mundo empresarial y laboral. En un entorno crecientemente competitivo y caracterizado por el cambio constante, las organizaciones están obligadas a adaptarse continuamente, para lo que necesitan apoyarse más que nunca en la aportación de sus trabajadores. A su vez, los trabajadores necesitan altas dosis de adaptabilidad, flexibilidad y recursos psicológicos para funcionar y obtener unos resultados adecuados en estas condiciones cambiantes. Además, muchas de las variables psicológicas y conductuales, así como los resultados laborales de los empleados, también son cambiantes y sensibles a los cambios en el entorno laboral. Estamos, pues, ante un escenario en el que entender y atender a los cambios en las organizaciones, en los trabajadores y en sus resultados puede ser crucial para intentar promover cambios deseables y minimizar los no tan deseables.

Por otro lado, para entender los cambios y sus consecuencias, es necesario estudiarlos desde diseños que permitan captar y analizar los cambios y las relaciones de las variables en el tiempo (Bollen y Curren, 2006; Ployhart y Vandenberg, 2010; Singer y Willett, 2003). De hecho, aunque la mayoría de las teorías en psicología organizacional son longitudinales, es decir, hacen referencia a cambios de las variables en el tiempo y a sus efectos, la mayoría de los estudios que ponen a prueba dichas teorías lo hacen mediante diseños transversales que, en realidad, no son capaces de captar esos cambios en el tiempo (Ployhart y Vandenberg, 2010). Por tanto, estamos ante una clara inconsistencia entre la evidencia empírica y la teoría que ha hecho que algunos se pregunten incluso “si la mayoría de las teorías que subyacen a las ciencias organizacionales se han probado verdaderamente alguna vez” (Ployhart y Vandenberg, 2010, p. 96) Este es el caso de la teoría que adoptamos como base teórica general para la presente tesis, la teoría de la Conservación de Recursos (COR) y de su aplicación a nuestras variables focales: el desempeño laboral de los empleados, las prácticas y sistemas de gestión de recursos humanos (RRHH) y el capital psicológico (PsyCap).

La teoría COR (Hobfoll, 2002) se basa en una motivación básica del ser humano dirigida a aumentar y conservar sus recursos, y propone a partir de ella una serie de procesos dinámicos de inversión, ganancia y pérdida de recursos que influyen

en el comportamiento. La teoría sugiere que el comportamiento de las personas y su desarrollo en el tiempo dependen, en gran medida, de sus recursos personales y de sus fluctuaciones. Además, esos recursos dependen a su vez de la presencia y de los cambios en otros recursos que pueden ser provistos por el entorno. Así, esta teoría es claramente dinámica, ya que la fluctuación de los recursos en el tiempo y sus relaciones dinámicas son aspectos esenciales y naturales en ella (Halbesleben et al., 2014). Aplicada a nuestras variables focales, tratamos de analizar si el desempeño laboral de los empleados (comportamiento) y sus cambios en el tiempo dependen de sus recursos personales (PsyCap) y su desarrollo en el tiempo, los cuales dependen a su vez de otros recursos que pueden ser proporcionados desde el entorno (las prácticas y sistemas de RRHH) y de sus cambios. Como veremos más detenidamente durante la tesis, algunos estudios ya han propuesto este tipo de relaciones siguiendo la misma lógica. Sin embargo, salvo contadas ocasiones (e. g., Alessandri et al., 2018), la evidencia aportada para probarlas es de tipo transversal, lo que nos lleva de nuevo a la inconsistencia entre teoría y evidencia mencionada más arriba, que hace que, a día de hoy, no estén claras las relaciones que planteamos, desde el punto de vista del cambio.

El desempeño laboral se ha definido como “una función de la conducta de una persona y el grado en que esta conducta ayuda a una organización a alcanzar sus metas” (Ford et al., 2011). No obstante, no se trata de un concepto unitario, sino más bien un constructo poliédrico con diversas facetas, cada una de las cuales contribuye de forma distinta a los objetivos de la organización. Peiró y colaboradores (2014) distinguen entre desempeño de tarea, desempeño creativo y desempeño contextual o conducta de ciudadanía. El desempeño de tarea se refiere a las tareas específicas del puesto (Koopmans, et al., 2011); el desempeño creativo, en cambio, incluye ideas, procedimientos o productos novedosos provenientes de los trabajadores (Peiró et al., 2014); por último, la conducta de ciudadanía hace referencia a comportamientos no especificados en la descripción de puestos ni formalmente recompensados, pero que pueden beneficiar indirectamente a la organización por su contribución al mantenimiento de su sistema social (LePine et al., 2002). En general, el desempeño laboral individual ha sido señalado como el pilar básico para la supervivencia y el rendimiento de las organizaciones (Campbell y Wiernik, 2015), por lo que no sorprende el notable interés en optimizarlo en sus diferentes formas a través de una adecuada gestión de RRHH.

La gestión de RRHH se refiere a un conjunto de elementos de las organizaciones destinados a gestionar su personal, el trabajo que realiza y las relaciones miembro-organización (Peiró, 1999). En su plano operativo, la gestión de RRHH se materializa en una serie de prácticas enfocadas a diversos aspectos de esa gestión, las cuales, a su vez, pueden verse como un sistema que engloba dichas prácticas y sus sinergias (Peiró, 1999; Boselie et al., 2005). La influencia de la gestión de los RRHH sobre el rendimiento organizacional ha sido ampliamente estudiada y es generalmente aceptada (e. g., Delery, Doty, 1996; Huselid, 1995; Paauwe et al., 2013). Por otro lado, el principal objetivo de influencia de la gestión de RRHH son los trabajadores y sus resultados (Boselie et al., 2005), de modo que la perspectiva del trabajador es muy relevante, ya que se considera que, más allá de las políticas y prácticas de RRHH declaradas por la dirección, o las implementadas por los mandos intermedios, son las percepciones y experiencias de los empleados acerca de esas prácticas lo que influye en sus actitudes, conducta y, por tanto, en sus resultados individuales incluyendo el desempeño laboral (Boon et al., 2011; Wright y Nishii, 2007).

Sin embargo, a pesar de que la relación es ampliamente aceptada, todavía se habla de una “caja negra” (*black box*) para señalar el limitado conocimiento sobre los factores y procesos intermedios que canalizan dicha relación y, por tanto, la necesidad de seguir estudiándolos (Boselie et al., 2005; Bowen y Orstroff, 2004; Wall y Wood, 2005; Savaneviciene y Stankeviciute, 2015). No han sido pocos los esfuerzos en esclarecer los mecanismos que posibilitan estas influencias, resultando en varios modelos donde la pieza clave son los empleados, sus percepciones, sus factores psicológicos, actitudinales y conductuales (Becker et al., 1997; Boselie et al., 2005; Guest, 1997; Purcell et al., 2003; Wright y Nishii, 2007). Así, desenmarañar esa caja negra más amplia que lleva a resultados distales, como el rendimiento organizacional, requiere entender los mecanismos proximales de la relación de la gestión de RRHH con los resultados individuales de los empleados.

Uno de los factores a través de los cuales las prácticas de RRHH pueden influir sobre el desempeño laboral es el capital psicológico (Youssef-Morgan, 2014). El PsyCap es un constructo que surge en el marco del *comportamiento organizacional positivo* (*POB*, por sus siglas en inglés), entendido éste como el estudio de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de las personas, que se pueden desarrollar y aplicar para mejorar el desempeño en las organizaciones (Luthans, 2002). En concreto,

el PsyCap es un constructo de segundo orden que incluye cuatro fortalezas psicológicas y sus sinergias: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Luthans et al., 2007) y que refleja un estado psicológico positivo facilitador de la inversión del tiempo y esfuerzo de las personas para mejorar su rendimiento (Luthans et al., 2005). La autoeficacia es la creencia en la propia capacidad de éxito en una determinada situación o tarea (Bandura, 1997); la esperanza es la percepción de la propia capacidad para encontrar y realizar vías hacia el éxito (Snyder, 2002); el optimismo es una disposición a esperar resultados positivos, así como un estilo atribucional adaptativo (Seligman, 1998); y la resiliencia es la capacidad de sobreponerse o incluso salir reforzado de la adversidad (Luthans, 2002a). Uno de los aspectos distintivos y atractivos de estos recursos es su relación con multitud de resultados deseables para las organizaciones, entre los cuales se encuentran varios indicadores del bienestar de los trabajadores y, por supuesto, de su desempeño (Abdallah y Manganaro, 2017; Avey et al., 2011; Luthans et al., 2007; Newman et al., 2014). Además, debido a las sinergias entre la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, el PsyCap global, como constructo de segundo orden, es mejor predictor del desempeño que sus cuatro componentes (Luthans et al., 2007; Sweetman et al., 2011).

Otro de los aspectos distintivos del PsyCap es que estos recursos son maleables. Es decir, aunque presentan cierta estabilidad, también están claramente abiertos al cambio y, por tanto, al desarrollo (Luthans et al., 2007; Luthans y Youssef-Morgan, 2017). De hecho, varios estudios han mostrado que el PsyCap y sus componentes pueden entrenarse y que su desarrollo tiene efectos sobre el desempeño (e. g., Luthans et al., 2006; Luthans, et al., 2008; Dello Russo y Stoykova, 2015). No obstante, también se ha visto que el PsyCap puede fluctuar en el tiempo en ausencia de intervenciones específicas, de modo que hay que considerar la existencia de otras variables que pueden influir en esos cambios (Peterson et al., 2011). Una de dichas variables podría ser la gestión de los RRHH, por su capacidad de ayudar a configurar un entorno laboral con los recursos adecuados para que el PsyCap y sus beneficios puedan desarrollarse (Gupta, 2013; Montesa et al., 2016). De hecho, la relación entre gestión de RRHH y PsyCap ha sido señalada como una importante dirección para la investigación por su potencial contribución al diseño de entornos de trabajo y prácticas organizacionales que favorezcan el desarrollo y aprovechamiento del PsyCap (Newman et al., 2014).

Recientemente se ha empezado a analizar la relación entre la gestión de RRHH y el PsyCap, generalmente incluyéndola en modelos que analizan el papel mediador del PsyCap entre la gestión de RRHH y diversos resultados de los empleados como su bienestar, su *engagement*, o su desempeño individual (e. g., Agarwal y Farndale, 2017; Aybas y Acar, 2017; Mansour, 2020). Sin embargo, la literatura existente sobre este tema presenta dos limitaciones relevantes que van a ser tratadas en la presente tesis.

En primer lugar, la investigación sobre la relación entre la gestión de RRHH y el PsyCap ha adoptado generalmente un enfoque sistémico para las prácticas (entendidas como *bundles* o como un sistema global) y unitario para el PsyCap (como constructo único), sin considerar sus diferentes componentes por separado. Desde una perspectiva sistémica, se considera que los efectos de las prácticas de RRHH son mayores cuando actúan conjuntamente que cuando operan de forma aislada, al complementarse y reforzarse unas a otras (Subramony, 2009). En cuanto a su relación con el PsyCap, parece que esto se ha asumido sin poner a prueba si el enfoque sistémico es conveniente a la hora de desarrollar el PsyCap. Los sistemas de RRHH se componen de diversas prácticas que, aunque interrelacionadas, son diferentes entre sí, lo cual podría tener implicaciones relevantes en cuanto al fomento del PsyCap. En este sentido, se ha visto que distintas prácticas de RRHH pueden tener efectos de distinto grado en el PsyCap global, considerado como constructo de segundo orden (Mansour, 2020). Además, el PsyCap incluye varios constructos psicológicos que también guardan particularidades, las cuales también podrían implicar que tanto las diferentes prácticas de RRHH como el sistema conjunto tengan distinto impacto en el desarrollo de cada componente del PsyCap. Sin embargo, hasta donde sabemos, esto no se ha estudiado. Por lo tanto, además del sistema de RRHH, es importante analizar las relaciones específicas de las prácticas de RRHH con el desarrollo de la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, ya que esto podría tener implicaciones para su aprovechamiento en las organizaciones.

En segundo lugar, como señalábamos al principio, los escasos estudios empíricos sobre el papel mediador del PsyCap en la relación entre las prácticas y sistemas de RRHH con el desempeño laboral son de corte transversal, lo que impide alcanzar conclusiones acerca del cambio de las variables en el tiempo (Ployhart y Vandenberg, 2010). Esto cobra aún mayor relevancia si tenemos en cuenta el inherente potencial de cambio del PsyCap y sus componentes, del desempeño individual y de las

propias prácticas y sistemas de RRHH y que, además, éstas necesitan generalmente de cierto tiempo para desplegar sus efectos (Wright y Snell, 1998). Por lo tanto, analizar las relaciones entre las prácticas y sistemas de gestión de RRHH, el PsyCap y el desempeño laboral requiere de diseños longitudinales que permitan alcanzar conclusiones causales más rigurosamente, sobre todo si estas conclusiones implican el cambio del PsyCap como mecanismo a través del cual la gestión de RRHH puede inducir cambios en el desempeño laboral de los empleados.

En resumen, el desempeño puede mejorarse desde las prácticas y sistemas de gestión de los RRHH a través del desarrollo del PsyCap. De este modo, el desarrollo del PsyCap podría ayudar a clarificar esa “caja negra” entre la gestión de RRHH y el desempeño en las organizaciones (Karadas y Karatepe, 2019), jugando un papel mediador de la influencia de las prácticas y sistemas de RRHH sobre el desempeño laboral de los empleados, en sus diferentes facetas. Sin embargo, estas relaciones se han estudiado mediante diseños transversales que no permiten captar el cambio en el tiempo. Además, se han obviado los posibles efectos diferenciales de las prácticas y sistemas de RRHH sobre cada componente del PsyCap. El estudio de este tipo de relaciones de forma pormenorizada y desde una perspectiva longitudinal que permita captar el cambio en el tiempo puede proporcionar *inputs* relevantes para al diseño de entornos y prácticas organizacionales que contribuyan al desarrollo de recursos personales como el PsyCap y a la mejora del desempeño y, por lo tanto, ser de gran valor en el complejo y cambiante contexto actual.

El objetivo principal de esta tesis doctoral es, pues, analizar el papel mediador del desarrollo del PsyCap en la relación entre la gestión de RRHH y el cambio en varias facetas del desempeño de los trabajadores. Dicho objetivo se desarrolla a lo largo de los diferentes capítulos de la tesis con tres objetivos complementarios que contribuyen a responder esa pregunta principal de forma más pormenorizada.

En el primer capítulo realizamos una revisión extensa de la literatura acerca del desempeño laboral de los empleados, las prácticas y sistemas de RRHH, el PsyCap y las relaciones entre ellos, poniendo el énfasis en la necesidad de estudiar el cambio y su importancia en el contexto organizacional convulso reinante, con la teoría COR como marco teórico de referencia. Al final del primer capítulo se encuentra un breve resumen de la revisión de literatura y se exponen los objetivos de la tesis.

En el segundo capítulo detallamos la metodología de la parte empírica de la tesis. A lo largo de los capítulos III, IV y V, llevamos a cabo tres estudios para desarrollar empíricamente los objetivos de la tesis, poniendo a prueba progresivamente las principales dinámicas de la teoría COR.

En el primer estudio (capítulo III) analizamos y comparamos los efectos del sistema de gestión de RRHH, así como de las prácticas que lo forman, sobre el desarrollo de la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, un año después. En términos de la teoría COR y sus dinámicas, se pone a prueba la relación de la abundancia o escasez de recursos externos (prácticas y sistemas de RRHH) con el desarrollo de los recursos personales (esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo).

En el segundo estudio (capítulo IV) abordamos el papel mediador del cambio en el PsyCap global en la relación entre el sistema de RRHH y el cambio, un año después, en dos importantes indicadores del desempeño laboral de los empleados: el desempeño de tarea y el desempeño creativo. Por tanto, desde la teoría COR, se analiza si la abundancia o escasez del sistema de RRHH se relaciona con cambios en el desempeño de tarea y en el desempeño creativo a través de los cambios en los recursos personales, considerados aquí como el PsyCap global.

En el tercer estudio (capítulo V) analizamos, desde un punto de vista intraindividual y dinámico, el papel mediador del cambio en el PsyCap en la relación del cambio en el sistema de RRHH con el cambio en otro importante indicador del desempeño de los empleados, la conducta de ciudadanía organizacional (OCB), a lo largo de un periodo de tres años. Se analiza específicamente si los cambios (ganancia o pérdida de recursos) en el sistema de RRHH se relacionan con cambios en el OCB a través de cambios en los recursos personales del PsyCap.

En el sexto capítulo recopilamos y ponemos en perspectiva los resultados de los tres estudios, extrayendo una serie de conclusiones e implicaciones generales.

Finalmente, encontramos un resumen de la tesis en inglés.

CAPÍTULO I
REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. Nada permanece, excepto el cambio: un contexto organizacional y laboral inestable

“En los mismos ríos entramos y no entramos, pues somos y no somos”

Heráclito de Éfeso, aproximadamente 500 a.C.

Con esta frase, quizá la más citada de toda su obra, Heráclito resume una concepción del universo que se rige por un eterno devenir, en el que todo cambia continuamente, donde el cambio y las leyes que lo guían son lo único que permanece: *panta rei (todo fluye)*. Más de 2500 años después, esta idea parece más vigente que nunca, si atendemos a los innumerables cambios socioeconómicos que se han producido durante las últimas décadas, transformando profundamente el contexto en el que las organizaciones y sus miembros se desenvuelven.

Desde la década de 1980, la globalización de los mercados y una creciente privatización y liberalización de la industria, acompañadas de un rapidísimo desarrollo tecnológico, han favorecido un incremento creciente de la competitividad (Elrehail et al., 2019; Walton, 2016). Además, aunque todos estos cambios permitieron un periodo de crecimiento económico generalizado y sostenido, éste se ha visto truncado en varias ocasiones por eventos como la crisis económica de 2008 o la reciente irrupción del COVID-19, con efectos devastadores sobre la economía, las organizaciones y los trabajadores (Butterick & Charlwood, 2021; Roca-Puig, 2018). Así, no sorprende que el entorno de las organizaciones sea descrito habitualmente como convulso, cambiante e inestable, que obliga a las organizaciones a adaptarse continuamente en busca de un desempeño óptimo (Walton, 2016).

En este contexto, la aportación de los recursos humanos, los trabajadores, es quizá más relevante que nunca para que las organizaciones alcancen sus objetivos (Wright & Snell, 2009). Sin embargo, todos estos cambios también han afectado al modo en que los trabajadores contribuyen al éxito organizacional, puesto que han traído consigo la transformación de las necesidades de las organizaciones, de las relaciones de éstas con sus miembros, así como de las características del trabajo y de los propios trabajadores (Hirschi, 2018; Lyons et al., 2015; Van Laar et al., 2017). Por un lado, la inestabilidad e incertidumbre presentes en el entorno hacen que muchas organizaciones no puedan ofrecer la estabilidad laboral de épocas anteriores, en las que era habitual que un trabajador desarrollara su carrera completa en la misma compañía. Este tipo de

carrera laboral es cada vez más infrecuente y muchos trabajadores cambian más o menos habitualmente de trabajo, ya sea voluntariamente o por necesidad, lo que exige a su vez altas dosis de flexibilidad, adaptabilidad y gestión de la incertidumbre (Lyons et al., 2015). De igual modo, las capacidades exigidas hoy a los trabajadores son, en su mayoría, muy distintas de las necesarias hace unos años. La mayoría de los puestos de trabajo requiere hoy trabajadores capaces de hacer frente a tareas cada vez más complejas e interactivas, para lo que no solamente necesitan una adecuada preparación técnica, sino también habilidades para adaptarse a las demandas a menudo cambiantes del trabajo (Van Laar et al., 2017). Por otro lado, ya no basta con que los trabajadores cumplan las tareas básicas de su puesto, sino que además se espera que ofrezcan un repertorio más amplio y variado de resultados que aporten valor adicional a la organización. Así, se consideran también importantes otros registros de desempeño que van más allá de lo especificado en la descripción del puesto, lo que ha avivado el interés en los esfuerzos discrecionales de los empleados para contribuir al correcto funcionamiento de la organización (Hoffman et al., 2007), por ejemplo, ayudando al mantenimiento de su sistema social (i. e., desempeño contextual o conducta de ciudadanía), o al desarrollo e implementación de ideas, procesos o productos novedosos que sean beneficiosos directa o indirectamente para la consecución de las metas organizacionales (i. e., desempeño creativo) (Carmeli et al., 2013; Podsakoff et al., 2000).

En resumen, el actual contexto organizacional y laboral se caracteriza por estar en un continuo y rápido cambio que afecta a las organizaciones, a sus miembros y a las relaciones entre ambos, ya que exige a las organizaciones una alta capacidad de adaptación que implica proveerse y desarrollar una fuerza de trabajo que sea capaz no solo de realizar las tareas y funciones específicas de cada momento, sino también de ser flexible y adaptarse a dicha inestabilidad e incertidumbre, lo que muchas veces incluso implica involucrarse en nuevas tareas, funciones y capacidades que van más allá del estricto cumplimiento de su puesto de trabajo.

1.1. La necesidad de entender el cambio

No son pocos los investigadores que han hecho referencia a la necesidad de operacionalizar e incorporar empíricamente el cambio en el tiempo para entender adecuadamente los fenómenos que estudiamos. Por ejemplo, Ployhart y Vandenberg (2010) recogen una serie de reflexiones sobre las limitaciones que implica no hacerlo.

En primer lugar, señalan que “resulta difícil imaginar una teoría que haya sido intencionalmente desarrollada para explicar un fenómeno que se dé en un único momento en el tiempo” (Ployhart y Vandenberg, 2010, p. 94). En efecto, la mayoría de las teorías en el campo de la psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos son de naturaleza longitudinal, ya que describen las variables y sus relaciones en términos dinámicos e intentan explicar cómo y por qué ciertos factores y sus cambios se relacionan con otros factores y sus cambios. Por ejemplo, si un trabajador recibe una mejora en sus condiciones de trabajo, esto aumentará su satisfacción laboral, lo que a su vez reforzará su intención de permanecer en la empresa. Sin embargo, los autores señalan que este tipo de lógica rara vez se operacionaliza, dado el uso mayoritario de diseños de investigación transversales, cuyas inferencias se realizan a partir de capturas estáticas de las variables en un momento dado, que en modo alguno representan el cambio en el tiempo (Pitariu y Ployhart, 2010; Ployhart y Vandenberg, 2010; Singer y Willett, 2003). Retomando el ejemplo anterior desde una perspectiva estática, estaríamos observando si, en un momento dado, las diferencias interindividuales en las condiciones laborales de los trabajadores se relacionan con las diferencias en su satisfacción laboral y, a su vez, si las diferencias en su intención de permanecer en la empresa se relacionan con las otras dos. Sin duda, esta perspectiva ofrece información valiosa acerca de lo que se puede esperar de las diferencias interindividuales, pero su contribución teórica es más limitada, puesto que realmente no permite entender cómo las variables y sus cambios afectan a otras variables y sus cambios, lo cual es la verdadera fuerza de la mayoría de las teorías. En este sentido, Ployhart y Vandenberg recuerdan que la variabilidad asociada a un constructo en un momento dado puede ser muy distinta de la asociada a ese mismo constructo a través del tiempo, de manera que las relaciones entre variables observadas transversal o longitudinalmente, así como los factores que las explican, también pueden ser distintos; y advierten que los estudios transversales están seriamente limitados a la hora de ayudar a comprender relaciones y contrastar las teorías que implican cambios de las variables en el tiempo.

Asimismo, más allá de aspectos epistemológicos, esta cuestión puede tener implicaciones prácticas muy relevantes dadas las características del escenario organizacional actual, que hacen importante conocer y optimizar los factores y procesos de cambio que intervienen en el funcionamiento de las organizaciones y sus resultados. Una ventaja práctica de adoptar una perspectiva longitudinal, que no ofrecen las capturas transversales estáticas, es que permite captar y entender los cambios de las

variables en el tiempo, así como sus antecedentes y efectos, lo cual puede ser muy útil a la hora de facilitar cambios deseables (o minimizar los que no lo son tanto) en dichos factores y procesos en entornos reales. Esto puede ser crucial si tenemos en cuenta el papel crítico de las personas en las organizaciones, con sus variables psicológicas y conductuales, las cuales distan en su mayoría de ser estáticas e inamovibles. Por ejemplo, el desempeño individual de los trabajadores, en sus distintas formas, puede cambiar en el tiempo, ya que las personas no actúan con constancia y estabilidad robóticas, sino que sus niveles de rendimiento pueden fluctuar en función de diferentes factores que también pueden variar en el tiempo, como pueden ser la motivación, las condiciones de trabajo, o la cantidad de recursos personales disponibles (Bellé, 2013; Christian et al., 2015). A su vez, este tipo de variables también son sensibles a otros factores como el liderazgo, o la gestión de RRHH (Naile y Selesho, 2014; Zhang et al., 2019).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la consideración del cambio en el tiempo a la hora de entender las relaciones entre nuestras variables focales, más allá de las diferencias interindividuales, es un aspecto fundamental de esta tesis doctoral, con el objetivo de hacer una contribución teórica real.

Como ya hemos mencionado y veremos más adelante con detalle, el desempeño laboral de los empleados es un fenómeno multifacético y complejo que abarca diversas dimensiones conductuales y que puede variar no solo de una persona a otra, sino también en la misma persona en distintos momentos. Siendo el desempeño uno de los pilares fundamentales para la supervivencia y el rendimiento de las organizaciones, es crucial comprender los factores que pueden influir en sus cambios en el tiempo. Uno de los factores que se consideran importantes para el desempeño laboral en las organizaciones es la gestión de los RRHH. El principal foco de la gestión de RRHH son los empleados y sus resultados laborales a través de sus experiencias, sus actitudes y su conducta. No obstante, los mecanismos de dichas relaciones son diversos y complejos, por lo que todavía estamos lejos de comprender completamente los factores y procesos que intervienen en ellos. De entre esos procesos y factores intermedios, en este trabajo nos centramos en el PsyCap, un estado psicológico positivo relacionado consistentemente con el desempeño de las personas en el trabajo y que incluye cuatro recursos psicológicos y sus sinergias: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia. El PsyCap es maleable y la gestión de los RRHH podría ayudar a

potenciarlo al ofrecer recursos contextuales adecuados para desarrollarlo y potenciar sus beneficios en las organizaciones. Así, el desarrollo del PsyCap podría ser un mecanismo mediante el cual la gestión de los RRHH puede mejorar el desempeño laboral de los empleados en sus distintas facetas.

En esta tesis analizamos estas relaciones basándonos en la *teoría de la conservación de recursos (COR, por sus siglas en inglés)*, que se centra explícitamente en el papel primordial de los *recursos* y sus dinámicas en la motivación y la conducta humana en distintos contextos, incluido el laboral. La teoría COR nos sirve como marco teórico para entender, plantear y contrastar un modelo general que propone que la gestión de los RRHH y sus cambios a través del tiempo pueden inducir cambios en el desempeño laboral de los empleados a través del desarrollo de su PsyCap.

En los siguientes apartados, veremos en profundidad las variables focales de la tesis: el desempeño laboral, las prácticas de gestión de RRHH y el capital psicológico. Pero antes, para terminar este apartado, detengámonos en el marco conceptual principal de este trabajo: la teoría COR.

1.2. La Teoría de la Conservación de Recursos

Al hablar de la teoría COR, hay que destacar que, desde sus inicios (Hobfoll, 1989), su foco central ha sido la conducta humana en relación con el estrés. Fue propuesta como una alternativa a las teorías clásicas previas (e. g., Cannon, 1932; Lazarus y Folkman, 1984; Selye, 1950) que significaba un acercamiento entre los puntos de vista basados en la cognición y el ambiente; y a su vez ofrecía una visión más parsimoniosa y explicativa de la conducta humana en relación al estrés. Precisamente su relativa sencillez y potencial explicativo en multitud de situaciones fueron (y continúan siendo) aspectos muy atractivos de esta teoría. Desde entonces, este modelo ha tenido un largo recorrido y desarrollo, convirtiéndose no solo en uno de los marcos de referencia en el ámbito del estrés, sino que también ha sido aplicado ampliamente en otros campos incluyendo el de la psicología positiva (Hobfoll, 2011), cuya aplicación al ámbito organizacional es fundamental en esta tesis. A continuación, recopilamos los conceptos y principios básicos de la teoría.

1.2.1. Conceptos básicos de la teoría COR

Recursos

Aunque es obvio, el elemento central de la teoría COR son los *recursos*, definidos como “aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por el individuo o que le sirven como medio para conseguir dichos objetos, características personales, condiciones o energías” (Hobfoll, 1989, p. 516). Las personas emplean recursos en su autorregulación, sus relaciones sociales y para organizarse, comportarse y encajar en su contexto cultural y organizacional (Hobfoll, 2011).

Aunque se considera que los recursos con valor central para los seres humanos tienen un carácter universal e incluyen aspectos como la salud, el bienestar, la paz, la familia y una autopercepción positiva (Hobfoll, 2011), se puede diferenciar entre diferentes tipos de recursos en función de diferentes aspectos.

Hobfoll (1989) distinguió entre cuatro tipos de recursos: *objetos*, *condiciones*, *energías* y *características personales*. Los *objetos* son recursos apreciados por sus características físicas o por el valor derivado de su rareza o precio. Por ejemplo, una casa es un recurso valioso porque proporciona cobijo, pero su valor es mayor si tiene un diseño y materiales exclusivos y caros que denotan cierto estatus socioeconómico. Precisamente, las *condiciones*, como el estatus socioeconómico o el matrimonio, son también recursos en la medida en que son valorados y buscados. Las *energías* (e. g., tiempo, conocimiento, etc.) son recursos valiosos no por su valor intrínseco, sino por su potencial para facilitar la consecución de otros recursos. Por último, las *características personales* son recursos en la medida en que ayudan a las personas a afrontar la vida de una forma más adaptativa. Por ejemplo, características personales como una elevada autoestima y unas habilidades sociales adecuadas pueden ayudar a afrontar dificultades y alcanzar el éxito.

Más tarde, Brummelhuis y Bakker (2012) proponen otra tipología de recursos que categoriza los recursos en base a dos dimensiones principales: su fuente y su transitoriedad.

- *Fuente de los recursos*: los recursos pueden ser *personales* (internos a la persona) o *contextuales* (externos a la persona). Respecto a los recursos

personales podemos encontrar, entre otros, las fortalezas personales (e. g., la autoeficacia), o los conocimientos y capacidades. Entre los contextuales, podemos encontrar el hogar, el apoyo social proporcionado por compañeros de trabajo, etc.

- *Transitoriedad de los recursos*: se refiere al grado en que los recursos son reutilizables y perdurables en el tiempo. Así, existen recursos *volátiles*, como el tiempo o la energía física, que no pueden ser reutilizados una vez se han usado. En el polo contrario encontramos los recursos *estructurales*, más perdurables en el tiempo y reutilizables, como puede ser una casa o un círculo de amistades estables.

Además, Brummelhuis y Bakker añaden dos categorías más: *recursos clave* y *recursos macro*. Con *recursos clave* se refieren a una serie de recursos que sirven para la gestión de otros recursos, facilitando su selección, alteración e implementación. Por ejemplo, ciertas características personales (e. g., optimismo, resiliencia) permiten una mejor adaptación a las dificultades ya que facilitan el uso de otros recursos de afrontamiento (e. g., apoyo social). Finalmente, los *recursos macro* se refieren a ciertas características del contexto social, económico y cultural que envuelve a la persona, las cuales determinan su necesidad de recurrir a recursos propios y la medida en que otros recursos son accesibles y pueden utilizarse efectivamente. Por ejemplo, la situación económica de un país o región puede determinar el grado en que sus habitantes pueden acudir a distintos servicios sociales.

Así, podemos encontrar recursos personales que podrán ser más volátiles (que coinciden con las *energías* de Hobfoll), como la energía física, la atención o el tiempo, u otros más estructurales (estables) como las fortalezas personales, los conocimientos, etc. (que coinciden con las *características personales* de Hobfoll). De igual modo, habrá recursos contextuales más volátiles, como diferentes aspectos temporales del apoyo social, y otros estructurales, como tener un hogar, el matrimonio o una red social estable (donde se englobarían los *objetos* y *condiciones* de Hobfoll). En esta tipología, los *recursos macro* serían contextuales y estructurales, mientras que los *recursos clave* serían personales y estructurales. No obstante, hay que destacar que algunos de los recursos clave, como los que estudiamos en esta tesis, no se consideran totalmente estables, sino que están en un punto intermedio del continuo estado-rasgo. Esto significa

que, aunque guardan cierta estabilidad temporal, también están abiertos al cambio y al desarrollo, lo que los hace especialmente interesantes.

“Caravanas” de recursos y sus “Pasillos”

Otros dos conceptos clave dentro de la teoría COR son las *caravanas de recursos* y los *pasillos de caravana* (del inglés *resource caravans* y *caravan passageways*). Una característica clave de los recursos es que rara vez viajan solos, es decir, no suelen existir de forma aislada. Se podría decir que los recursos viajan en *caravanas*, ya que tienden a desarrollarse de forma conjunta a lo largo de la vida, formando grupos de recursos interrelacionados que se agregan, complementan y actúan en sincronía, como músicos en un concierto (Hobfoll, 2002). Ligado al concepto de caravanas de recursos, los *pasillos de caravana* son las condiciones ambientales que acompañan al desarrollo de dichos recursos. Es decir, más allá de las capacidades de las personas y grupos, los factores ambientales externos también son importantes porque apoyan, enriquecen y protegen -o todo lo contrario- ciertos recursos o caravanas de recursos (Hobfoll, 2011). Estos pasillos o condiciones ambientales se pueden promover desde distintas entidades sociales que van desde la sociedad en su conjunto hasta las familias o pequeños grupos de personas. En el ámbito laboral, las organizaciones pueden promover estos ambientes mediante la provisión de recursos compartidos y la facilitación de su accesibilidad por parte de los trabajadores, creando así *ecologías organizacionales* adecuadas para la creación y el mantenimiento de recursos, lo que puede resultar en importantes consecuencias para los empleados y la propia organización (Hobfoll, 2011).

1.2.2. Principios y corolarios de la teoría COR

Dogma (tenet): El punto esencial sobre el que se sostiene toda la teoría COR es que las personas están fuertemente motivadas y se esfuerzan para retener, proteger y aumentar sus recursos (Hobfoll, 1989). A partir de este dogma, se derivan una serie de principios y corolarios que sirven como base para las predicciones de la teoría (Hobfoll et al., 2018).

Principio 1. Primacía de la pérdida: la pérdida de recursos es desproporcionadamente más saliente que la ganancia. El impacto de la pérdida es mayor, se desarrolla más rápidamente y perdura más tiempo que el de la ganancia.

Principio 2. Inversión de recursos: las personas emplean los recursos que poseen o los que están disponibles en su entorno para ganar recursos, así como para protegerse y recuperarse de su pérdida.

Principio 3. Paradoja de la ganancia: las ganancias de recursos aumentan su saliencia en contextos de pérdida. Para aquellos cuyos recursos son escasos o están amenazados, un aumento de éstos puede tener un poderoso impacto positivo.

Principio 4. Desesperación: Cuando los recursos están al límite o agotados, las personas entran en un modo defensivo que a menudo es agresivo e incluso puede volverse irracional.

Corolario 1. Las personas con más recursos son menos vulnerables a su pérdida y más capaces de orquestar ganancias. Las personas con menos recursos son más vulnerables a su pérdida y menos capaces de orquestar ganancias.

Corolario 2. Espiral de pérdidas: las pérdidas de recursos tienen una naturaleza espiral. Cuando pierden recursos, las personas y las organizaciones tienen menos recursos para afrontar futuras pérdidas, por lo que éstas tendrán mayor impacto que las anteriores.

Corolario 3. Espiral de ganancias: las ganancias de recursos también tienen una naturaleza espiral. Al ganar recursos, las personas y las organizaciones tienen más recursos para afrontar futuras pérdidas o generar ganancias, por lo que les será más fácil conseguirlo. Sin embargo, dado que son menos potentes y más lentas que las pérdidas, las espirales de ganancia suelen ser más débiles y desarrollarse más lentamente que las de pérdida.

Finalmente, conviene destacar la importancia primordial que la teoría COR da al cambio en el tiempo. Como acabamos de ver en sus principios y corolarios, las personas adquieren o pierden recursos y, a su vez, los invierten para ganar más recursos o para protegerlos de potenciales amenazas. Cada inversión significa una pequeña pérdida de recursos que puede, sin embargo, reportar futuras ganancias o evitar pérdidas. La capacidad de invertir recursos depende de los recursos ya existentes y, además, las ganancias o pérdidas de recursos pueden activar procesos crecientes (espirales) de ganancia o pérdida. Por tanto, la fluctuación de los recursos, su cambio a través del tiempo y los procesos que lo activan, son parte natural y clave para la teoría

COR, por lo que estamos ante una teoría inherentemente dinámica (Halbesleben et al., 2014).

1.3. La teoría COR como marco teórico básico

Esta teoría se adecúa perfectamente al objetivo de la presente tesis doctoral y ayuda a generar las predicciones que contrastamos en nuestros tres estudios. A través de la lente de dicha teoría, el PsyCap puede considerarse una “caravana de recursos” personales que los trabajadores invierten para llevar a cabo su desempeño laboral. Como tal, esta caravana de recursos necesita de su “pasillo de caravana”, es decir, ciertas condiciones ambientales para desarrollarse, que las organizaciones pueden facilitar o dificultar a través de su gestión de RRHH. Las prácticas y sistemas de RRHH pueden ser vistas como una serie de recursos laborales, contextuales, provistos por la organización, que ayudan a configurar esas condiciones ambientales donde el PsyCap puede desarrollarse. En esas condiciones ambientales, con los recursos adecuados, los empleados pueden desarrollar y aumentar su reservorio de recursos personales (PsyCap), lo que les permite una mayor capacidad de invertirlos en su desempeño y una mayor disposición para hacerlo, ya que puede generar futuras ganancias. En este proceso, hay que prestar atención a los cambios en el tiempo. Los recursos contextuales y sus cambios pueden inducir espirales de ganancia o pérdida. Por ejemplo, niveles insuficientes y estables en las prácticas de RRHH pueden perjudicar el desarrollo de los recursos del PsyCap en el tiempo y, por tanto, perjudicar su inversión en forma de desempeño. Además, los cambios en esas prácticas de RRHH, por ejemplo, una disminución (pérdida), pueden frenar el desarrollo de los recursos personales o incluso dañarlos, así como su potencial inversión en forma de desempeño. Además, los individuos quedarían con una reserva de recursos debilitada para afrontar futuras pérdidas o para realizar futuras inversiones, por lo que serían menos capaces de orquestar ganancias y las futuras pérdidas tendrían efectos más negativos que la anterior. Por el contrario, tener unos niveles adecuados y estables en las prácticas de RRHH, así como un aumento (ganancia) en esas condiciones ambientales, tendrían efectos positivos en el desarrollo de los recursos del PsyCap, facilitando también su inversión en forma de desempeño y, además, dejando al individuo con una reserva de recursos reforzada para orquestar ganancias o afrontar futuras pérdidas.

En resumen, la teoría COR es un marco teórico y conceptual amplio y relativamente sencillo, pero a su vez poderoso, versátil y capaz de dar base a

predicciones complejas como las que planteamos en este trabajo. Por un lado, ofrece un pilar básico: la motivación de adquirir y proteger recursos. Por otro lado, la definición de recursos es amplia y comprehensiva, ofreciendo tipologías que permiten clasificarlos y distinguirlos en función de sus características y sus fuentes. Por último, la teoría propone una serie de mecánicas generales por las cuales los recursos se desarrollan o agotan a través del tiempo y construye una explicación de la conducta humana en términos dinámicos de inversión, ganancia y pérdida de recursos.

En este primer apartado hemos reflexionado sobre la importancia de considerar el cambio al analizar la realidad a la que se enfrentan las personas y las organizaciones hoy en día. En este sentido, hemos visto detenidamente la teoría COR, que hace referencia explícita a distintos tipos de recursos y sus dinámicas para explicar la conducta humana y se adecúa a la lógica y objetivos de la presente tesis, que implican el estudio de las relaciones entre tres variables fundamentales: el desempeño laboral, las prácticas de gestión de RRHH y el PsyCap. A continuación, dedicamos los tres próximos apartados de este capítulo a presentar y revisar en profundidad estas tres variables.

2. EL DESEMPEÑO LABORAL

“El desempeño individual es el impulso básico de toda la economía”

Campbell y Wiernik, 2015

Aunque pueda parecer ésta una aseveración exagerada, no lo es tanto si tenemos en cuenta que, sin desempeño individual, no puede haber desempeño del equipo, de la unidad, de la organización, del sector económico, ni producto interior bruto. Siendo así, no es de extrañar que el desempeño laboral de los empleados, una de las variables dependientes más importantes para la psicología del trabajo y las organizaciones (Campbell y Wiernik, 2015), haya sido señalado como uno de los elementos esenciales, si no el más esencial de todos, para el éxito y la supervivencia de las organizaciones.

2.1. Conceptualización del desempeño laboral

Al hablar de desempeño laboral, hay que tener en cuenta que éste se considera desde una perspectiva conductual y multifacética en la presente tesis, es decir, nos referimos a distintas acciones que las personas realizan en su trabajo. Si bien existen varias definiciones del desempeño laboral, éste es un aspecto primordial común. Por ejemplo, Ford y colaboradores (2011, p. 187) lo definen como “una función de la conducta de una persona y el grado en que esta conducta ayuda a una organización a alcanzar sus metas”. Motowidlo y colaboradores (1997, p. 74) definen el desempeño laboral como “el valor agregado de la contribución de los episodios de comportamiento de un individuo durante un intervalo de tiempo estándar”; o como “el valor total esperado de los episodios conductuales discretos que los individuos realizan en un periodo de tiempo estándar” (Motowidlo y Kell, 2012, p. 82). Cabe destacar los términos utilizados en estas definiciones (episodios conductuales, conducta), que dan cuenta de la amplitud del concepto que puede abarcar una variedad de comportamientos. El otro aspecto común de estas definiciones es que las conductas se consideran desempeño laboral siempre y cuando ayuden o contribuyan a las metas organizacionales. En esta misma línea, Campbell (1983) señala que el desempeño laboral refleja esencialmente el grado en que los individuos contribuyen a que la organización alcance sus objetivos y reflexiona acerca de la gran variedad de modos en que pueden lograrlo. Por tanto, estamos considerando una gama amplia de

comportamientos, pero no cualquier comportamiento, sino aquellos que afectan a los resultados de la organización.

2.2. Otros conceptos afines

Para tener una idea clara del desempeño laboral, también es importante delimitar el concepto para distinguirlo de otras variables afines, aunque también sean importantes. Campbell y Wiernik (2015) subrayan la importancia de distinguir entre el desempeño en sí, sus determinantes y sus consecuencias. Los determinantes del desempeño han sido ampliamente estudiados e incluyen aspectos como rasgos personales estables (personalidad, capacidades cognitivas, características físicas, etc.), estados (actitudes, estados motivacionales, etc.), variables situacionales (estructuras de recompensa, liderazgo, etc.) y sus interacciones. Además, señalan, las consecuencias del desempeño (la producción, el valor de la compañía, el salario, etc.) también han de distinguirse de éste cuando varían en función de otros factores más allá del comportamiento del trabajador. De igual modo, el desempeño no debe confundirse con términos afines como *eficiencia* o *productividad*, que van más allá de lo que las personas hacen, ya que implican una ratio entre los resultados obtenidos y su coste. Asimismo, Motowidlo y Harrison (2012, p. 83) afirman que “el desempeño se refiere a conducta”, pero a su vez también distinguen entre conducta, desempeño y resultados. Por *conducta* o comportamiento entienden cualquier acción que las personas realicen, mientras que el desempeño está íntimamente ligado al valor de dichas acciones para la organización. Por otra parte, los *resultados* son estados o condiciones que contribuyen o restan a la efectividad de la organización, pero que dependen también de otros factores además de las acciones de las personas.

Estas distinciones son importantes porque ayudan a delimitar el concepto de desempeño laboral como un fenómeno conductual, lo cual presenta varias ventajas: permite analizar y entender las propiedades y los procesos psicológicos que lo guían; los factores que influyen en esos comportamientos y sus consecuencias; así como utilizar ese conocimiento para gestionarlos y optimizarlos en las organizaciones (Motowidlo y Harrison, 2012).

2.3. Multidimensionalidad del desempeño laboral

Como acabamos de señalar, la gama de comportamientos mediante los cuales los trabajadores pueden afectar a los resultados de su organización es amplia. Así, el

desempeño laboral no es un concepto unitario, sino un constructo multifacético donde caben indicadores conductuales muy diferentes entre sí. No obstante, muchos investigadores han tratado de acotar esa variedad ofreciendo tipologías de comportamientos que han permitido diferenciar entre distintas dimensiones del desempeño que abarcan diversos indicadores y varían en su nivel de especificidad (e. g., Bartram, 2005; Borman y Motowidlo, 1993; Cambell, 2012; Koopmans et al., 2011, 2013). Partiendo de dichas tipologías, esta tesis se centra en tres dimensiones del desempeño: el desempeño de tarea, el desempeño contextual y el desempeño creativo.

2.3.1. Desempeño de tarea

El desempeño de tarea, también llamado desempeño *intra-rol*, es considerado por la gran mayoría de tipologías como una parte fundamental del desempeño laboral. Koopmans y colaboradores (2011) lo definen como la competencia con la que se realizan las tareas centrales del trabajo. Borman y Motowidlo (1993) lo definen como la efectividad con la que los trabajadores realizan las actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización, bien directamente, como parte de su proceso productivo, bien indirectamente, proporcionando los materiales o servicios necesarios para que éste funcione. Esta dimensión abarca dimensiones propuestas por otras taxonomías. Por ejemplo, la taxonomía de Campbell (2012) incluye dos dimensiones, la *competencia en tareas específicas* (centrales del puesto) y *no específicas del puesto* (esperadas de todos los trabajadores independientemente de su puesto). Al tratarse de tareas propias de cada puesto de trabajo, los indicadores relativos al desempeño de tarea pueden variar enormemente de un puesto a otro (Koopmans et al., 2011). No obstante, cada puesto de trabajo tiene unas tareas primordiales y, pese a que pueden ser muy distintas entre sí, es su carácter básico lo que permite considerarlas como indicadores de desempeño de tarea. Es difícil imaginar un puesto de trabajo que no tenga unas exigencias y tareas básicas necesarias para que la organización pueda llevar a cabo su producción o sus servicios. Por tanto, podemos considerar el desempeño de tarea como la dimensión más básica del desempeño laboral.

Sin embargo, el desempeño es más que cumplir con las tareas básicas y estrictamente necesarias y los trabajadores pueden contribuir a la organización con otros tipos de comportamiento. Cabe recordar aquí las características del entorno laboral y organizacional de hoy en día, marcado por la competitividad, la inestabilidad y la interactividad. En este escenario, adquieren especial valor las conductas de los

trabajadores que permitan a la organización adaptarse, funcionar correctamente e incluso encontrar ventajas en ese contexto, las cuales van muchas veces más allá de lo especificado en la descripción del puesto. Es aquí donde cobran especial relevancia otras dimensiones del desempeño, tales como el desempeño contextual y el desempeño creativo.

2.3.2. Desempeño contextual y OCB

El desempeño contextual ha sido definido como los comportamientos individuales que dan apoyo al entorno social y psicológico de la organización, en el que el núcleo técnico ha de funcionar (Koopmans et al., 2011). Esta dimensión, que, aunque con algunos matices, también ha recibido etiquetas como desempeño *extra-rol* o *relaciones interpersonales*, se refiere a comportamientos que suelen ir más allá de los objetivos laborales formalmente establecidos. Mención especial merece el *comportamiento de ciudadanía organizacional* (OCB, por sus siglas en inglés), el cual ha sido frecuentemente utilizado como sinónimo de desempeño contextual, caso de la presente disertación. Organ (1988, p. 331) se refiere al OCB como un sentido de ciudadanía que conlleva la voluntad de ir más allá de las obligaciones contractuales y lo define inicialmente como “comportamiento individual discrecional, no directa o explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensas y que en conjunto promueve el funcionamiento efectivo de la organización”. Más tarde, Organ (1997) da cuenta del paralelismo entre el OCB y el desempeño contextual tal y como lo definen Borman y Motowidlo (1993), resaltando como su propiedad principal la de ayudar a mantener y mejorar el contexto social y psicológico que apoya al sistema técnico y productivo de la organización, pudiendo variar el grado en que estos comportamientos son discrecionales, reconocidos y recompensados. Este tipo de comportamientos presenta una gran ventaja: suelen tener un alto grado de discrecionalidad y, por tanto, un bajo coste para la organización. Además, tienen una serie de beneficios que pueden ser de gran valor: ayudan a mejorar la productividad de compañeros y superiores; permiten liberar recursos destinados a funciones de mantenimiento para su uso en fines productivos; facilitan la coordinación de actividades interpersonales e intergrupales; aumentan la capacidad de la organización para atraer y mantener talento; pueden mejorar la estabilidad del desempeño de la organización; y contribuyen a que ésta se adapte más efectivamente a los cambios en su entorno (Podsakoff y MacKenzie, 1997). Por ejemplo, los trabajadores que comparten su conocimiento ayudan a mejorar el

desempeño de compañeros con menos experiencia, al mismo tiempo están contribuyendo a que sus superiores empleen menos tiempo en formar a esos compañeros, pudiendo invertirlo en actividades como la planificación o la resolución de problemas, dirigidas a optimizar el sistema productivo. Además, el funcionamiento de personas y equipos mejora en el clima más cooperativo y menos conflictivo al que contribuye el OCB, donde las personas son más proclives a desarrollar nuevas habilidades y responsabilidades, lo que puede ser de gran ayuda a la hora de responder a cambios del entorno.

Dimensiones del OCB

Organ se refiere metafóricamente al OCB como un *síndrome del buen soldado* que demuestra un sentido de responsabilidad por la organización y que actúa con *altruismo, escrupulosidad, deportividad, cortesía y virtud cívica*. Estas cinco características son las dimensiones que dan forma al constructo latente del OCB.

Altruismo: se refiere a conductas dirigidas a ayudar a otras personas con problemas o tareas relevantes para la organización.

Escrupulosidad: comportamientos que muestran el respeto por las normas de la organización.

Deportividad: conductas que muestran la voluntad de soportar o tolerar situaciones no óptimas o inconvenientes relacionados con el trabajo sin quejarse trivialmente.

Cortesía: conductas dirigidas a prevenir problemas o conflictos en el trabajo, como pedir permiso o consultar a otras personas antes de actuar.

Virtud cívica: comportamientos que muestran la preocupación e implicación en la organización, participando de los procesos políticos y manteniéndose informado de los hechos relevantes del día a día de la organización.

Además de estas cinco dimensiones, también se ha propuesto la diferenciación de los OCB en función de su objetivo (Williams y Anderson, 1991). Así, se ha distinguido entre los OCB dirigidos a las personas (*OCB-I*) y los dirigidos a la organización (*OCB-O*).

OCB-I: comportamientos de ciudadanía dirigidos a personas o grupos específicos de la organización como, por ejemplo, ayudar a un compañero a resolver un

problema relacionado con el trabajo. Esta categoría coincide claramente con las dimensiones altruismo y cortesía propuestas por Organ.

OCB-O: comportamientos de ciudadanía dirigidos a la organización en sí misma. Por ejemplo, hablar positivamente de la organización o cumplir consistentemente sus normas y políticas. Las dimensiones de deportividad, escrupulosidad y virtud cívica encajan dentro de esta categoría.

No obstante, algunos autores han señalado que las diferentes dimensiones son indicadores del mismo constructo, por lo que el OCB puede entenderse como un constructo latente que manifiesta la tendencia de las personas a ayudar y cooperar en el trabajo (LePine et al., 2002). Así, el OCB puede estudiarse desde una perspectiva general, centrándonos en esa cooperación, sin necesidad de diferenciar obligatoriamente entre sus dimensiones específicas. Esta perspectiva más general es la que adoptamos en el estudio 3 (capítulo V).

2.3.3. Desempeño creativo

Varios autores han señalado que el fomento del desempeño creativo es un paso fundamental que las organizaciones han de dar para alcanzar y mantener ventajas competitivas (Oldham y Cummings, 1996). Ya hace varias décadas, Amabile (1988) subrayó que las organizaciones han de innovar para sobrevivir en un escenario marcado por la competencia local e internacional, junto a unas condiciones de mercado y unas regulaciones gubernamentales altamente cambiantes. El desempeño creativo es pues una faceta del desempeño de los trabajadores que puede ser crítica en el contexto organizacional y laboral del siglo XXI, que sigue siendo tan competitivo y cambiante como en la década de 1980 (Elrehail et al., 2019), o incluso más. A través de su desempeño creativo, los empleados son capaces de proveer a la organización de nuevos “materiales” en forma de productos, ideas o procedimientos novedosos que se pueden desarrollar e implementar, contribuyendo a la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades que se le presentan, adaptarse a los cambios, competir y crecer (Oldham y Cummings, 1996). Además, los propios empleados han de tener la suficiente capacidad de adaptación y flexibilidad para afrontar las características a menudo cambiantes del trabajo (Walton, 2016), lo que implica muchas veces ser creativo.

Como se puede ver, aún sin haber dado, como tal, una definición del desempeño creativo, ya hemos mencionado algunos de sus aspectos clave. Por un lado, igual que otros tipos de desempeño, nos estamos refiriendo a comportamientos que son, de alguna manera, útiles para que la organización alcance sus metas. Por otro, el carácter novedoso y original de esos productos, ideas o procedimientos también es la característica diferencial para considerarlo creativo. Esa novedad y originalidad puede darse mediante la introducción de nuevos materiales (i. e., productos, ideas o procedimientos), o a través de re combinaciones novedosas de materiales ya existentes (Madjar et al., 2002).

Cabe destacar aquí que, en la literatura referente al desempeño creativo, es frecuente la distinción entre *creatividad* e *innovación*, para distinguir entre los procesos de generación de esas ideas, productos y procedimientos (i. e., creatividad) y su implementación (i. e., innovación). En este sentido, algunos autores consideran ambos aspectos como distintas fases del mismo proceso y así lo señalan explícitamente. Por ejemplo, Anderson y colaboradores (2014) hablan de creatividad e innovación como un proceso de desarrollo e introducción de nuevas formas de hacer las cosas, donde la creatividad es la fase de generación de ideas y la innovación es su implementación para crear mejores procedimientos, prácticas o productos. Además, señalan que estos procesos pueden producirse en cualquier nivel de la organización (i. e., individual, grupal u organizacional). En la misma línea, Hughes y colaboradores (2018) consideran la creatividad como los procesos conductuales y cognitivos aplicados en la generación de nuevas ideas, mientras que la innovación se refiere a los procesos aplicados en su implementación para dar respuesta a necesidades de la organización.

Aunque parece ser menos frecuente, también podemos encontrar en la literatura definiciones del desempeño creativo desde una perspectiva más comprehensiva que abarque las dos fases del proceso. En esta línea, Wang y Netemeyer (2004) lo conceptualizan como nuevas ideas o comportamientos exhibidos por el trabajador al desempeñar sus actividades laborales. En esta definición, es notable la omisión deliberada del aspecto de “utilidad” de esos comportamientos o ideas. Los autores justifican que esa utilidad depende muchas veces de factores que están fuera del control del trabajador. No obstante, ese aspecto de utilidad para la organización se considera importante en la mayoría de las conceptualizaciones del desempeño.

En la presente tesis adoptamos una perspectiva comprehensiva que incorpora tanto la originalidad de los comportamientos como su utilidad. Por tanto, consideramos el desempeño creativo como aquellos comportamientos que manifiestan la creatividad de los trabajadores, mediante la generación o la implementación de ideas, productos o procedimientos novedosos que pueden ser útiles para la organización.

2.4. Antecedentes del desempeño laboral

Señalábamos al principio de esta sección que el desempeño ha sido una de las principales variables dependientes en el campo de la psicología en el mundo del trabajo. Entender los antecedentes del desempeño puede ayudar, por ejemplo, a seleccionar personas que reúnan ciertas características que permitirán predecir cómo será su rendimiento en el trabajo, o a diseñar e implementar intervenciones destinadas a modificar ciertos factores que puedan influirlo. Sin embargo, ésta no ha sido, ni es, una tarea sencilla y reviste cierta complejidad. Acabamos de ver que el desempeño laboral es un constructo multidimensional con varias facetas que contribuyen de manera distinta a los objetivos organizacionales y, en el contexto organizacional actual, toda la gama de contribuciones puede ser de gran valor. A todo esto, hay que sumar que el comportamiento de los trabajadores y, por tanto, su desempeño, no es estable e inamovible, es decir, puede cambiar a lo largo del tiempo en función de diferentes factores que también pueden variar en el tiempo. Por tanto, no sorprende que la investigación haya invertido importantes esfuerzos en intentar entender dichos antecedentes. Veamos de forma general algunos de ellos.

Uno de los antecedentes del desempeño que se han estudiado son ciertas características básicas y estables de los trabajadores y también sus actitudes. En una revisión de la literatura, Motowidlo y Kell (2013) señalan que las diferencias individuales básicas de los empleados (i. e., su capacidad cognitiva, ciertos rasgos de personalidad) tienen impacto en el desempeño a través de su influencia en su conocimiento, habilidades y motivación. Además, señalan que ciertos rasgos de personalidad son mejores predictores del desempeño contextual, mientras que las habilidades y capacidades serían mejores predictores del desempeño de tarea. En esta misma línea, Organ y Ryan (1995) concluyeron mediante metaanálisis que la escrupulosidad, una dimensión de personalidad del modelo *Big Five* (McCrae y Costa, 1987) y varios factores actitudinales (i. e., satisfacción laboral, justicia percibida, compromiso con la organización) son predictores del OCB. Además, realizaron una

comparación con varios metaanálisis previos (i. e., Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Petty et al., 1984; Vroom, 1964) y llegaron a la conclusión de que estas variables correlacionaban más con el OCB que con el desempeño de tarea. El desempeño de tarea es la faceta más específica de cada puesto laboral, que requiere de actividades concretas y, por tanto, de capacidades, habilidades y conocimientos que varían de puesto a puesto. El OCB en cambio, no está tan delimitado por las características específicas de la tarea y las habilidades o conocimientos concretos que requiere, sino que es ampliable a otras situaciones en el contexto laboral más allá de la tarea. En ese sentido, los rasgos de personalidad y las actitudes son mejores predictores de tipologías amplias de comportamientos agregados (e. g., ayudar en el trabajo) que de conductas muy específicas. Por tanto, las habilidades, y conocimientos específicos se relacionan más claramente con el desempeño de tarea, mientras que las actitudes y los rasgos de personalidad se relacionan más con el desempeño contextual u OCB (Borman y Motowidlo, 1993; Organ y Ryan, 1995). No obstante, como señalan Organ y Ryan (1995), estas diferencias de causalidad no son absolutas, sino más bien relativas. En este sentido, las habilidades y conocimientos pueden resultar importantes a la hora de desplegar comportamientos de ciudadanía. Por ejemplo, es probable que un trabajador se sienta más inclinado a ayudar en tareas para las que está capacitado.

De entre los factores actitudinales antecedentes del desempeño, la satisfacción laboral es una de las variables que han recibido tradicionalmente mayor atención. Cabe destacar que esta relación no ha estado exenta de polémica, bien por su intensidad, bien por su direccionalidad (Judge et al., 2001). Por ejemplo, Vroom (1964) en su revisión sobre satisfacción y desempeño laboral concluyó que la correlación media entre ambas era de .14. Varias décadas, revisiones y metaanálisis después, (Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Judge et al., 2001; Petty et al., 1984) la relación entre satisfacción laboral y desempeño se considera más bien moderada y bidireccional o circular.

Los antecedentes particulares del desempeño creativo también han recibido una atención creciente durante los últimos años (Caniëls et al., 2014). Andriopoulos (2001) revisó la literatura sobre los antecedentes de la creatividad en las organizaciones. Señala como factores clave las culturas, climas, estilos de liderazgo, estructuras y sistemas organizacionales que fomenten la motivación de la creatividad en los empleados, apoyando, evaluando, valorando y recompensando justamente la creatividad, creando ambientes de seguridad psicológica donde se puedan asumir los riesgos que conlleva innovar, con dosis moderadas de control y con la provisión de los recursos y habilidades

necesarios para ser creativo. De forma similar, Caniëls y colaboradores (2014) distinguen entre varias categorías de antecedentes del desempeño creativo en las organizaciones, destacando ciertas características personales, como la apertura a la experiencia, la capacidad de perseverancia y lo que llaman ‘mente creativa’. También destacan la importancia de los antecedentes relativos a la interacción social con compañeros y líderes, como la complementariedad de conocimientos y habilidades, la creación de un clima de seguridad psicológica y un liderazgo solidario y no autoritario. Finalmente, señalan la importancia de la disponibilidad de recursos organizacionales para desarrollar e implementar la creatividad. Además, considerando, como señalábamos en la sección anterior, que el desempeño creativo se puede entender como un proceso de varias fases, los autores encuentran que los distintos tipos de antecedentes pueden tener un mayor o menor impacto en cada fase del proceso. Por ejemplo, puede ser conveniente que el líder actúe de forma más estricta en la fase de implementación de ideas, ya que es donde toman mayor importancia aspectos formales (cumplimiento de plazos, procedimientos de implementación, estándares de calidad, etc.) que tienen menos peso en otras fases del proceso (e. g., generación de ideas).

Otro grupo de antecedentes del desempeño son aquellos relacionados con la salud. Ford y colaboradores (2011) realizaron un metaanálisis sobre el papel de diversos factores relativos a la salud física, psicológica y conductual de los empleados como antecedentes de su desempeño laboral. En su estudio encontraron una correlación moderada-fuerte del bienestar psicológico general con el desempeño, sobre todo con el de tarea y el contextual, mientras que aspectos específicos de la salud psicológica (i. e., depresión, ansiedad, fatiga, síntomas de desórdenes psicológicos y satisfacción con la vida) también se relacionan con el desempeño, aunque en menor medida. En cuanto a la salud física (quejas psicósomáticas, presión arterial), encontraron relaciones negativas débiles-moderadas con el desempeño, mientras que las relaciones de la salud conductual (i. e., problemas de sueño, consumo de alcohol y tabaco, comportamientos saludables) fueron débiles. Por tanto, los autores destacan el papel del bienestar psicológico como correlato y potencial antecedente del desempeño laboral, por su influencia sobre la capacidad y la motivación de los empleados para trabajar.

Precisamente, la motivación es otro de los factores que han recibido considerable atención en su papel como antecedente del desempeño. De forma breve, la motivación de los empleados es la fuerza que impulsa su comportamiento, lo que la conecta directamente con el desempeño laboral y la convierte en un importante

predictor (Hemakumara, 2020; Sekhar et al., 2013; Van de Broeck et al., 2021). Sin embargo, en realidad se trata de un conjunto de procesos psicológicos complejos en los que intervienen multitud de factores para causar la excitación, la dirección y la persistencia de las conductas del individuo hacia lograr una meta (Sekhar et al., 2013). La motivación es un factor transversal y está presente de forma más o menos explícita en la mayoría de los razonamientos anteriores: el grado en que un trabajador se sentirá impulsado a realizar cierta conducta (e. g., implementar una nueva idea o ayudar a un compañero) está determinado en gran medida por sus características personales, sus capacidades y habilidades, sus actitudes, así como por factores relacionados con su contexto y con la interacción social.

Finalmente, otro factor antecedente del desempeño que ha recibido considerable atención durante los últimos años es el *engagement*, un estado de inmersión del trabajador en su trabajo, en el que experimenta unos altos niveles de conexión e invierte gran cantidad de energía. Se trata, por tanto, una vez más, de un factor motivacional que representa la inversión activa de recursos personales en el trabajo (Kahn, 1990; Rich et al., 2010; Bakker et al., 2008) y la evidencia empírica, incluyendo metaanálisis, indica consistentemente que es un potente predictor del desempeño en sus distintas facetas (Christian y Slaughter, 2007; Karatepe, 2012; Neuber et al., 2021). Tanto es así que, desde una perspectiva conductual, el *engagement* se ha considerado incluso una variable *proxy* del desempeño, dado que ambos están tan íntimamente conectados que en ocasiones es difícil distinguir conceptualmente uno del otro, ya que un desempeño alto o excepcional muchas veces implica aspectos clave del *engagement* (Macey y Schneider, 2008).

En resumen, tras ver algunos de los antecedentes del desempeño laboral considerados en la literatura, parece claro que existe un factor motivacional que depende en gran medida de una multitud de factores relativos al empleado, a su entorno y las conexiones entre ambos. Además, esos factores pueden ser estables (i. e., capacidades cognitivas, rasgos de personalidad) o cambiantes (e. g., actitudes) y tener distinto impacto en distintas facetas (e. g., desempeño de tarea y OCB) o distintas fases del desempeño (i. e., fase de implementación de ideas novedosas en el desempeño creativo).

Una perspectiva que puede ayudar a entender los antecedentes y dinámicas del desempeño laboral es considerar éste como una inversión de recursos que el empleado realiza en su trabajo (Halbesleben y Wheeler, 2015) y cómo dichos recursos se conectan

y pueden ser reforzados desde el entorno del empleado. Precisamente, en la presente tesis nos centramos en el papel central de los recursos personales de los trabajadores como antecedentes de su desempeño y en cómo las organizaciones pueden ayudar a fomentar el desarrollo de esos recursos. En el siguiente apartado analizamos en profundidad una de las principales herramientas que las organizaciones pueden utilizar para proveer a sus trabajadores de los recursos necesarios para alcanzar un desempeño laboral óptimo: las prácticas y sistemas de gestión de RRHH.

3. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Toda organización que crece más allá de las capacidades de un único propietario necesita inexorablemente gestionar las personas y el trabajo que realizan.”

Boxall, 2013.

“El efecto de un cambio de una desviación estándar en el sistema de RRHH es el 10-20% del valor de mercado de la compañía.”

Huselid y Becker, 2000.

Sirvan las anteriores citas para evidenciar la omnipresencia y la relevancia de la gestión de los RRHH en las organizaciones. Decíamos en el apartado anterior que el desempeño laboral es un pilar básico para el éxito y la supervivencia de las organizaciones, tanto que incluso ha sido señalado como una de las variables dependientes más importantes para la psicología del trabajo y las organizaciones (Campbell y Wiernik, 2015). En este capítulo hablamos de lo que se considera una de las principales variables independientes: las prácticas de gestión de RRHH (Paauwe et al., 2013).

3.1. Conceptualización

En un sentido muy amplio, la gestión de RRHH hace referencia a una multitud de elementos que intervienen en la gestión de las personas y su trabajo en las organizaciones, así como en la regulación de las relaciones de la propia organización con sus miembros (Beardwell y Thompson, 2017; Peiró, 1999; Sisson, 1990).

Este concepto general abarca diversos planos relativamente más específicos e interrelacionados (Peiró, 1999):

- *Filosofía sobre los RRHH.* Toda organización tiene una cultura subyacente en la que se incluyen una serie de concepciones acerca de las personas, de los grupos, de la colectividad, del trabajo, de los sistemas organizados y de las relaciones entre todos ellos. Todas estas concepciones conforman la filosofía sobre los RRHH y, junto con la estrategia organizacional, guían las acciones de la organización con respecto a sus trabajadores.

- *Políticas de gestión de los RRHH.* Las políticas de RRHH son una serie de orientaciones generales o directrices fundamentales de actuación en las cuestiones relacionadas con los trabajadores. Estas directrices plasman, de manera más o menos explícita, su filosofía sobre los RRHH en concordancia con la estrategia organizativa y, además, deben ajustarse a factores contextuales como, por ejemplo, la legalidad vigente.
- *Prácticas de gestión de RRHH.* Si bien la filosofía y las políticas de RRHH se encuentran en un plano más conceptual, puesto que se refieren a concepciones y orientaciones generales y en ocasiones implícitas (i. e., filosofía), las prácticas de RRHH reflejan la parte operativa y normalmente más visible de la gestión de RRHH, ya que son las actuaciones que realiza la organización en materia de gestión y desarrollo de sus RRHH. Nos estamos refiriendo a una multitud de actividades que incluyen, entre otras, el reclutamiento y selección de los empleados, su formación y desarrollo, o su salida de la empresa, la evaluación de su desempeño, los sistemas de recompensa, etc. (Boselie et al., 2005).
- *Técnicas y herramientas.* Las prácticas de RRHH pueden implementarse a través de distintos métodos, técnicas y herramientas específicos. Por ejemplo, la selección de personal (una práctica de RRHH) puede llevarse a cabo mediante el uso de *tests* psicométricos, entrevistas, o pruebas de trabajo (técnicas) (Boselie et al., 2005).

Pongamos por caso, a modo de ejemplo, una organización que se caracteriza por tener una concepción positiva de sus trabajadores como seres activos que están motivados a la responsabilidad y la autorrealización (filosofía de los RRHH) y en la que el capital humano se considera una pieza estratégica clave. Partiendo de esa filosofía, se podría esperar que las directrices generales de gestión de los RRHH de esta organización (políticas de RRHH) se orientasen a crear las condiciones adecuadas para que sus trabajadores puedan desarrollar y satisfacer esas motivaciones en el trabajo, al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización. Dichas directrices generales se materializarían en una serie de acciones que ayudarían a cumplir dichos objetivos (prácticas de RRHH). Por ejemplo, seleccionando a personas con ese tipo de características motivacionales, ofreciéndoles ciertos niveles de seguridad laboral, oportunidades de desarrollo y sistemas de recompensa acordes con esas características,

creando estructuras de participación en la toma de decisiones, otorgándoles autonomía en el trabajo, etc. Por último, cada una de estas actuaciones se podría implementar mediante distintos métodos, técnicas o herramientas, dependiendo de las necesidades y las posibilidades de la propia organización.

3.2. Operacionalización de la gestión de RRHH

Como acabamos de ver, estamos ante un fenómeno complejo, la gestión de los RRHH, que abarca varios aspectos con distinto grado de especificidad y abstracción, en el que intervienen diversos actores, lo cual tiene implicaciones claras a la hora de operacionalizar el constructo. En este sentido, conviene tener en cuenta que el objetivo primario y los principales receptores de la gestión de RRHH son los empleados (Clark et al., 1998; Guest, 1999; Legge, 1998; Storey, 1999).

3.2.1. El trabajador como punto de referencia

En primer lugar, es importante la distinción entre políticas y prácticas de RRHH. Una organización puede tener y promulgar una serie de intenciones acerca de la gestión de su personal que, sin embargo, pueden resultar irrelevantes a no ser que los trabajadores perciban su utilidad e impacto en su vida dentro de la organización (Boselie et al., 2005; Vandenberg et al., 1999). Como hemos señalado, las políticas se refieren al modo en que la organización, desde su dirección, define que se debe gestionar a las personas, mientras que las prácticas de RRHH se refieren a la implementación que se hace de esas políticas (Gerhart et al., 2000). Por tanto, las prácticas de RRHH, que representan el nivel operativo de la gestión de RRHH (Peiró, 1999), son de vital importancia, ya que son las actividades reales implementadas, observables y experimentadas por los trabajadores (Boselie et al., 2005).

Además, también hay que tener en cuenta que las prácticas se pueden implementar de manera diferente dependiendo de la persona encargada de hacerlo (i. e., supervisores, mandos intermedios). Un supuesto que se asume en muchas investigaciones sobre RRHH es que los mandos intermedios simplemente hacen lo que la organización requiere en materia de gestión del personal, es decir, aplican escrupulosamente las políticas de RRHH. Sin embargo, como señalan Paauwee y colaboradores (2013), este supuesto rara vez representa la realidad. Bien por no tener un conocimiento adecuado de las prácticas de RRHH requeridas por la organización, bien por no estar de acuerdo en su implementación o por tener un estilo específico para

hacerlo, las prácticas de RRHH muchas veces no se implementan o se aplican con diferente estilo, grado de propiedad o efectividad. Incluso aunque dicho supuesto se cumpliera, los empleados experimentan las prácticas de manera idiosincrásica. Cada trabajador trae consigo una serie de valores y experiencias que actúan “como una lente a través de la cual perciben, interpretan y evalúan las prácticas” (Paauwe et al., 2013, p. 11). Por tanto, a la complejidad del constructo hay que sumar las diferentes fuentes de variabilidad (Wright y Nishii, 2007) que pueden interferir a la hora de operacionalizarlo.

A todo esto, hay que añadir que la clave de la utilidad de la gestión de RRHH son los empleados. Se ha llegado a afirmar que la influencia de la gestión de RRHH en cualquier resultado relacionado con el desempeño se da a través de su impacto sobre los trabajadores (Guest, 1997; Minbaeva et al., 2012). Como veremos más adelante, existen diversos modelos que tratan de explicar la influencia de las prácticas de RRHH sobre el desempeño y una idea presente en muchos de ellos es que los trabajadores, con sus factores psicológicos y conductuales, son el canal a través del cual la gestión de los RRHH se traduce a resultados. Por tanto, más que las políticas y prácticas previstas y formuladas desde la dirección, o las implementadas por los supervisores y mandos intermedios, es cómo los empleados perciben y experimentan las prácticas lo que afectará a los resultados (Boon et al., 2011; Wright y Nishii, 2007).

Es por todas estas razones que una parte importante y creciente de la literatura operacionaliza las prácticas de RRHH desde su percepción por parte de los empleados. Esta perspectiva es la que adoptamos en esta tesis, ya que dichas percepciones tienen un papel crítico en sus resultados individuales, los cuales son nuestro objeto de estudio.

3.2.2. Prácticas o sistemas de RRHH

Otro aspecto relacionado con la operacionalización de las prácticas de RRHH es su tratamiento como prácticas individuales o como sistemas conjuntos de prácticas. Las organizaciones pueden ser vistas como una colección de múltiples prácticas o, desde una perspectiva más estratégica, como un sistema o “paquete” de prácticas que se refuerzan mutuamente (Boselie et al., 2005).

La literatura sobre gestión de RRHH refleja estas dos perspectivas, con una parte de trabajos que se centran en el uso de prácticas individuales y otra que agrupa distintas prácticas interrelacionadas en sistemas de RRHH (Boselie et al., 2005). Tradicionalmente, la primera se ha aplicado más en investigaciones sobre las reacciones

actitudinales (e. g., satisfacción laboral) o conductuales (e. g., desempeño) de los individuos a ciertos estímulos del contexto de trabajo (como ciertas prácticas de RRHH, por ejemplo, los sistemas de recompensa) (Wright y Nishii, 2007). La otra perspectiva se ha adoptado mayoritariamente en el campo de la gestión estratégica de RRHH, que se orienta principalmente a la contribución de la gestión de los RRHH a los resultados y objetivos a nivel organizacional, tales como el rendimiento operativo y financiero (Bowen y Ostroff, 2004; Huselid, 1995; Sun et al., 2007). Esta orientación se refleja claramente en la acuñación de términos como los *sistemas de alto rendimiento* o *sistemas de alto compromiso* (*HPWS* o *HIWS*, por sus siglas en inglés) para referirse a una serie de prácticas que se agrupan y actúan de manera sinérgica para mejorar la efectividad y la eficiencia de la organización a través de su impacto sobre los empleados (Ketchen Jr., et al, 2017, Posthuma et al. 2013).

Ciertamente, ambas perspectivas pueden contribuir de forma valiosa al campo de la gestión de RRHH: la primera, aportando información sobre cómo múltiples prácticas afectan de manera individual a distintas variables y resultados de los trabajadores (Ogbonnaya y Messersmith, 2019); la segunda, ayudando a discernir la contribución total de los sistemas de gestión de RRHH a dichas variables y resultados individuales, los cuales, como veremos a continuación, son clave para los resultados a nivel organizacional. Este aspecto se trata en el estudio 1 (capítulo III) de la presente disertación, en el cual se analiza y compara la contribución conjunta de un sistema de RRHH y la específica de cada una de las prácticas individuales que lo forman, sobre el desarrollo de los cuatro recursos psicológicos del PsyCap (esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo).

3.3. Gestión de RRHH y desempeño

El interés científico en cómo mejorar los resultados laborales a través de la gestión del trabajo y el empleo se remonta hasta principios del siglo XX, con perspectivas clásicas de gestión como la *administración científica*, el movimiento de las *relaciones humanas* o los *sistemas sociotécnicos*. Sin embargo, el desarrollo de un campo de investigación y teoría centrado en la gestión de RRHH no empezó a fundarse hasta la década de 1980, con una serie de autores que empezaron a teorizar sobre la importancia de integrarla en la estrategia organizativa (e. g., Beer et al., 1984; Schuler y Jackson, 1987), de dotarla de ajuste interno y externo (e. g., Guest, 1987) y la necesidad de un cambio desde las perspectivas tradicionales para la dirección de personas, basadas

en el ejercicio del control, a una más abierta y basada en fomentar el compromiso de los trabajadores (e. g., Walton, 1985). En la década de 1990 tuvo lugar la verdadera eclosión de la investigación en este campo, con los primeros trabajos empíricos que mostraron la relación de las prácticas y sistemas de gestión de RRHH con el rendimiento organizacional (e. g., Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995). A éstos les siguieron otros estudios empíricos en distintos países (e. g., Guest et al., 2003; Guthrie, 2001; Takeuchi et al., 2007), así como revisiones y metaanálisis (e. g., Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006; Ketchen Jr., et al., 2017; Rauch y Hatak, 2016). En general, la evidencia parece indicar que la gestión de los RRHH está relacionada con el desempeño en las organizaciones (Paauwe et al., 2013).

Tras esta etapa de establecimiento de la relación entre las prácticas y sistemas de gestión de RRHH y el desempeño a nivel organizacional (nivel macro), el interés se trasladó hacia otros tipos de variables que pudieran explicar los mecanismos intermedios que articulan dichas influencias. En estos mecanismos, que también se conocen como “caja negra” por el limitado conocimiento existente sobre ellos (Boselie et al., 2005), las variables y resultados de los empleados (nivel micro) han tomado un papel protagonista (Paauwe et al., 2013). En este sentido se han analizado las relaciones de la gestión de RRHH con diversos indicadores del desempeño individual de los trabajadores, como su desempeño de tarea (e. g., Alfes et al., 2012; 2013; He et al., 2019), su OCB (e. g., Boon et al., 2011; Hai et al., 2020), o su desempeño creativo (e. g., Alfes et al., 2013; Jiang et al., 2012).

Existen varios modelos y marcos teórico que tratan de explicar la relación entre la gestión de RRHH y el desempeño a través de los trabajadores. Por ejemplo, la Visión de la empresa Basada en los Recursos (*Resource Based-View, RBV*, Barney, 1991; 2001), que ha sido una de las teorías más influyentes sobre gestión empresarial estratégica entre finales del pasado siglo y principios del presente, trata de explicar las fuentes internas de ventaja competitiva de las organizaciones a través de una serie de recursos valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Kraaijenbrink et al., 2010). Desde esta perspectiva, el principal potencial de las prácticas de RRHH para alcanzar un alto desempeño y ventaja estratégica era el de conseguir, desarrollar y mantener una serie de recursos intangibles, entre los que destaca el capital humano, que se refiere a los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Este tipo de recursos intangibles

destacan por su alto valor estratégico y por estar sujetos a aspectos intrínsecamente humanos como la intencionalidad y la motivación de quien los posee, los trabajadores (Kraaijenbrink 2011).

Otro de los marcos conceptuales más utilizados y solventes a este respecto es el conocido como modelo de *Capacidades, Motivación y Oportunidad* (AMO, por sus siglas en inglés), que postula que el efecto de las prácticas de RRHH sobre el desempeño se da a través de su influencia sobre las habilidades o capacidades de los trabajadores, su motivación y las oportunidades que encuentran para influir en los resultados de la organización (Appelbaum et al., 2000; Boxall y Purcell, 2003). Dicho de otro modo, las personas alcanzan un buen desempeño cuando tienen las capacidades necesarias, la motivación adecuada y oportunidades para hacerlo (Marín-García y Martínez, 2016). La investigación basada en el modelo AMO suele agrupar las distintas prácticas de RRHH en *bundles* o grupos de prácticas destinadas a mejorar las habilidades (i. e., formación), la motivación (i. e., sistemas de recompensa) y las oportunidades de influir en la organización (i. e., participación en la toma de decisiones). No obstante, los límites entre estas tres dimensiones son a menudo difusos, ya que algunas prácticas supuestamente destinadas a fomentar una dimensión pueden también actuar sobre las otras dos, lo que refuerza la idea de los efectos sinérgicos del sistema conjunto de RRHH (Marín-García y Martínez, 2016).

Por otro lado, existen una serie de perspectivas teóricas que se centran específicamente en cómo las prácticas de RRHH influyen en el empleado y en su desempeño. Van Beurden y colaboradores (2021) clasifican estos marcos teóricos en tres categorías por su tipo de enfoque.

1. *Perspectiva del intercambio social*: el principal exponente de esta perspectiva es la *teoría del intercambio social* y su norma de reciprocidad (Blau, 1964). Desde esta perspectiva, se considera que los intercambios sociales son acciones voluntarias que pueden ser causadas por la forma en que la organización trata a sus empleados. Las prácticas de RRHH actúan como incentivos que la organización ofrece a sus empleados, los cuales las reciben como beneficios y se sienten obligados a responder en consonancia, con su desempeño. La teoría del intercambio social ayuda a explicar cómo las prácticas y sistemas de RRHH de calidad motivan a los empleados, dándoles razones para esforzarse discrecionalmente en beneficio de la organización para devolver el buen trato

recibido. Otros modelos desde esta perspectiva son la *teoría de la equidad* (Adams, 1965) y el concepto de *contrato psicológico* (Rousseau, 1989), que también se basan en la calidad y justicia de la relación y en el compromiso social adquirido entre el empleado y la organización.

2. *Perspectiva de la comunicación organizacional*: esta perspectiva contempla el papel de las prácticas y sistemas de RRHH en los procesos de comunicación organización-empleado (*top-down*) y en cómo éstos afectan a su vez a las actitudes y el comportamiento de los empleados. Toman aquí protagonismo factores como la fuerza del sistema de RRHH (del inglés, *HRM system strength*), para referirse al grado en que las prácticas son distintivas, consensuadas y consistentes (Bowen y Ostroff, 2004); las atribuciones sobre el porqué de las prácticas de RRHH de la organización; y el contexto social que influye en dichas percepciones.
3. *Perspectiva de los recursos*: en realidad, Van Beurden y colaboradores etiquetan esta categoría como *perspectiva de la salud ocupacional*, la cual incluye una serie de teorías sobre el estrés de los empleados en las que los recursos que las personas emplean y necesitan en su trabajo tienen un papel central. Modelos teóricos como el de *demandas-control* (Karasek, 1979) o el de *demandas-recursos* (Demerouti et al., 2001), sirven como base teórica para considerar a las prácticas de RRHH en términos de recursos y demandas laborales y cómo afectan a la salud de los empleados. La concepción general en este tipo de teorías es que las demandas laborales (e. g., una alta carga de trabajo) pueden tener un impacto dañino sobre el bienestar de los trabajadores, mientras que los recursos laborales de distinto tipo (autonomía, control, apoyo social, seguridad laboral, etc.) pueden ayudar a reducir esos efectos y a producir otros positivos. Es por esto que hemos reetiquetado esta categoría como *perspectiva de los recursos*, por ser ésta una denominación más neutra y amplia que da cabida a resultados positivos más allá de la salud y el estrés.

Reflejo de ello es la teoría COR (Hobfoll, 1989), también incluida en esta categoría, que representa el marco teórico vertebrador de la presente tesis doctoral, como ya se ha visto en detalle anteriormente en este capítulo. En línea con lo que acabamos de decir, la teoría COR se centró en sus inicios en cómo la escasez y la pérdida de recursos generan estrés y dinámicas de pérdida, de ahí que los autores (Van Beurden et al., 2021) la clasifiquen dentro de la perspectiva

de la salud organizacional. Sin embargo, la aplicación de su vertiente optimista ha ganado atención durante los últimos años, la cual se centra en cómo la presencia y la abundancia de recursos genera espirales de ganancia en forma de bienestar y otros resultados deseables como el desempeño laboral (Hobfoll, 2011).

Desde esta perspectiva y, más concretamente, desde la teoría COR, los sistemas y prácticas de RRHH pueden considerarse como recursos que la organización invierte en sus empleados, creando así las condiciones ambientales propicias para que los recursos personales de los trabajadores se desarrollen y éstos, a su vez, puedan invertirlos en su desempeño.

Entre esos recursos personales, especial mención merece el capital psicológico positivo (PsyCap), una serie de fortalezas psicológicas propuestas desde la perspectiva de la psicología positiva y su aplicación al ámbito organizacional. Como veremos a continuación, el PsyCap ha destacado durante los últimos años como un factor importante para el desempeño y presenta una serie de ventajas a la hora de gestionarlo, fomentarlo y aprovecharlo en las organizaciones. El siguiente apartado lo dedicamos en su totalidad a analizar en profundidad el PsyCap y su potencial papel como uno de los mecanismos de la caja negra que puede conectar la gestión de RRHH y el desempeño en las organizaciones.

4. EL CAPITAL PSICOLÓGICO

“Es necesario alejarse de las técnicas limitadas y orientadas a la selección, [...] y adoptar enfoques de desarrollo que puedan mejorar el desempeño de manera constante a lo largo del tiempo.”

Luthans y Yousseff, 2004

“El capital psicológico va más allá del capital humano y social [...] considera quién eres ahora [...] y en quién eres capaz de convertirte en el futuro”

Luthans et al., 2015

Aunque podríamos datar los inicios del PsyCap, como constructo de entidad propia, a principios del siglo XXI (Luthans y Youssef, 2004), para entender adecuadamente su naturaleza y potencial para las organizaciones conviene detenerse a repasar sus orígenes históricos, que son mucho más remotos y van más allá del ámbito estricto de la psicología organizacional.

4.1. Perspectiva histórica: declive y resurgimiento de lo positivo

Antes de la II Guerra Mundial, la psicología, que había renacido como ciencia 60 años antes, tenía una misión triple: sanar la enfermedad mental, ayudar a las personas sanas a ser más felices y productivas, y hacer realidad las potencialidades del ser humano. Sin embargo, al término de la guerra, la necesidad de reparar daños psicológicos a gran escala hizo que la psicología en general se volcase en sanar la enfermedad, dejando las otras dos facetas de su misión relegadas a un segundo plano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). No obstante, desde la antigua Grecia, pasando por la filosofía existencialista, siempre ha habido voces que abogaban por el potencial positivo del ser humano. Durante el tercer cuarto del siglo XX, esas voces volvieron a resonar en el campo de la psicología, donde llevaban tiempo acalladas, y cristalizaron en lo que se conoce como el movimiento de la Psicología Humanista, que se proponía como una tercera fuerza que podía complementar el enfoque marcadamente patológico y mecanicista de la disciplina, dominada hasta entonces por las otras dos fuerzas, el psicoanálisis y el conductismo (Bugental, 1963; 1964). Con unas profundas raíces filosóficas, y Abraham Maslow como máximo exponente, la Psicología Humanista postula una visión del ser humano como un ser integrado y propositivo que busca y crea

el sentido de su vida, con una tendencia básica hacia la *autorrealización*, es decir, al pleno desarrollo de su potencial. Otros psicólogos humanistas célebres como Carl Rogers, James Bugental o William James, también pusieron énfasis en la importancia de las características positivas y el funcionamiento óptimo humano y tuvieron una influencia notable, especialmente en la psicoterapia.

A las puertas del siglo XXI resurge con fuerzas renovadas el interés por estudiar y aprovechar las fortalezas humanas, dando lugar al inicio de la Psicología Positiva, que se propuso como una ciencia que habría de ocuparse de lo que hace que vivir la vida valga la pena; de entender las emociones, las experiencias subjetivas, las características y los estados positivos; y de crear intervenciones destinadas a fomentarlos (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). A simple vista, podría parecer que la Psicología Positiva y la Humanista son el mismo vino con distinta etiqueta. Sin embargo, si bien ambas significaban una recuperación del conocimiento e interés y una reorientación del énfasis hacia lo positivo, su apelación al método científico es lo que pretendió diferenciar a la primera de la segunda. Existe la percepción, no exenta de polémica (Taylor, 2001), de que la perspectiva humanista adoleció de una falta de rigor científico, al menos dentro de los estándares actuales. Este aspecto es clave para los psicólogos positivos, que tienen como uno de sus objetivos principales el apoyarse en la evidencia empírica obtenida según esos estándares, para generar conocimiento y diseñar intervenciones basadas en la evidencia que permitan no solamente reparar daños, sino también prevenirlos y ayudar a construir la prosperidad de personas, familias y comunidades a través del desarrollo de las fortalezas y virtudes humanas.

No obstante, la influencia y contribución de la llamada tercera fuerza a la Psicología Positiva es innegable y, a hombros de esos gigantes, esta ‘nueva’ área ha experimentado, en poco más de 20 años, unos niveles altísimos de desarrollo y aplicación en distintos ámbitos, que van desde la clínica y la promoción del bienestar hasta la educación, pasando incluso por sus aplicaciones a la psicología forense (Csikszentmihalyi, 2009; Linley et al., 2009). En este sentido, el ámbito de la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos, objeto de la presente disertación, ha sido sin lugar a duda uno de los que supieron identificar e incorporar el potencial de la Psicología Positiva.

4.2. Comportamiento organizacional positivo

Tal como había ocurrido con la psicología en general, el área dedicada al mundo del trabajo y las organizaciones también se había impregnado del enfoque mayoritariamente negativo, focalizando su atención en el “lado oscuro” de las personas en las organizaciones y dando considerable protagonismo a constructos como el estrés, el *burnout*, el conflicto vida-trabajo, la supervisión abusiva o, más recientemente, a aspectos como el ciberacoso (Luthans et al., 2015). Además, la tendencia a centrarse en recursos tradicionales, como el capital financiero, los recursos físicos o la tecnología, se había mostrado insuficiente en la realidad organizacional moderna caracterizada por el cambio tecnológico, la innovación y la desregulación, que requiere altas dosis de flexibilidad, y adaptación, para lo cual era vital gestionar y aprovechar los recursos intangibles provenientes de las personas (Luthans et al., 2004). En este contexto, no tardó en identificarse el potencial de incorporar el paradigma emergente de la Psicología Positiva al área del trabajo y las organizaciones, un enfoque más proactivo y positivo, con una sólida base teórica y empírica. Así, Luthans (2002) propone el *Comportamiento Organizacional Positivo (POB)*, por sus siglas en inglés) como “el estudio y aplicación de las fortalezas humanas y capacidades psicológicas positivamente orientadas que se pueden medir, desarrollar y gestionar efectivamente para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo” (Luthans, 2002; 2002a).

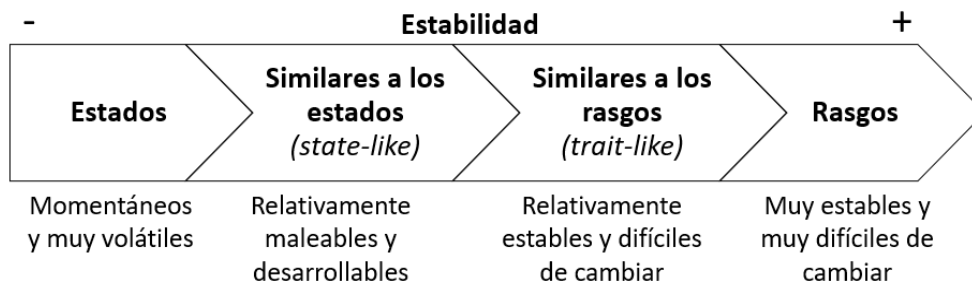
Criterios de inclusión del POB

En su definición inicial del POB, Luthans (2002) incluye deliberadamente una serie de especificidades que aclaran lo que abarca este nuevo enfoque: se trata de fortalezas humanas y capacidades psicológicas positivas, pero no cualquier fortaleza o capacidad. Para ser consideradas dentro del POB, estas características han de cumplir los siguientes criterios de inclusión:

1. *Ser medibles*: los constructos incluidos en el POB han de ser medibles mediante escalas válidas y fiables, con propiedades psicométricas adecuadamente probadas.
2. *Ser maleables*: este criterio es quizá el más distintivo del POB con respecto a otros enfoques afines. Para ser consideradas como POB, estas características han de ser “similares a los estados” (*state-like*, Luthans, 2002). Luthans y colaboradores (2007) señalan que los constructos pueden clasificarse a lo largo

del *continuo estado-rasgo* (Figura 1) según su nivel de estabilidad y apertura al cambio.

Figura 1. Continuo estado-rasgo (Luthans et al., 2007)



En este continuo heurístico encontramos cuatro niveles de constructos, ordenados de menor a mayor estabilidad o, lo que es lo mismo, de mayor a menor apertura al cambio: (1) *estados*: son momentáneos y muy cambiantes (e. g., estados de ánimo, sentimientos, etc.); (2) *similares a los estados (state-like)*: relativamente maleables y abiertos al desarrollo (e. g., optimismo, esperanza, autoeficacia, etc.); (3) *similares a los rasgos (trait-like)*: relativamente estables y difíciles de cambiar (e. g., dimensiones de la personalidad, etc.); y (4) *rasgos*: muy estables y muy difíciles de cambiar (e. g., inteligencia, características heredadas, etc.). Los constructos del POB han de ser maleables y abiertos al desarrollo y al cambio (similares a los estados), no tan inestables como los estados puros, ni tan estables como los rasgos puros y los constructos similares a los rasgos.

3. *Contribuir al desempeño*: los constructos del POB necesitan tener una contribución al desempeño respaldada empíricamente. Este criterio también es distintivo del POB, ya que lo separa de otras áreas como el crecimiento personal o la autoayuda, marcando claramente su orientación hacia las organizaciones, las cuales pueden aprovechar las fortalezas de sus miembros para optimizar su rendimiento.
4. *Contar con respaldo científico*: uno de los valores primarios del POB, claro reflejo de la Psicología Positiva, es el rigor científico, de modo que sus constructos han de tener una sólida base teórica y un cuerpo de investigación que respalde empíricamente su validez y contribución.

Siguiendo estos criterios, varios constructos positivos se han propuesto como representativos del POB. Sin embargo, no todos se han mantenido. Existen diversas características humanas positivas que no han pasado a formar parte del POB por no cumplir alguno de sus criterios de inclusión, por ejemplo, no contar con una base teórica o instrumentos de medida adecuados. Algunos constructos han sido descartados por ser bien demasiado estables y, por tanto, difíciles de desarrollar (e. g., la inteligencia, los rasgos de la personalidad, etc.), bien por ser demasiado volátiles (e. g., los estados de ánimo, los sentimientos, etc.). Por ejemplo, el propio Luthans (2002) propuso inicialmente la confianza o autoeficacia, la esperanza, el optimismo, el bienestar subjetivo y la inteligencia emocional. De esta lista inicial, el bienestar subjetivo y la inteligencia emocional fueron descartados, manteniéndose únicamente la autoeficacia, la esperanza y el optimismo. Además, la lista de constructos considerados en el POB no está totalmente cerrada y puede ser ampliada o modificada. Este es el caso de la resiliencia, que se añadió poco después (Luthans, 2002a). Hoy en día son estos cuatro los constructos incluidos por ser los que cumplen más adecuadamente los criterios de inclusión: *esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo (HERO, por sus siglas en inglés)*.

4.2.1. Esperanza

Esperanza es un término que se utiliza cotidianamente para referirse a un estado de ánimo que surge cuando algo que se desea parece posible. Sin embargo, la esperanza como constructo del POB es un término más específico y tiene su base teórica en el trabajo de Snyder y su *teoría de la esperanza* (2002), que da primordial importancia a las metas y a los procesos motivacionales dirigidos a su consecución.

Snyder (2002, p. 249) define la esperanza como “la capacidad percibida de encontrar vías hacia las metas deseadas y motivarse a uno mismo con un pensamiento de agencia para usar esas vías”. La esperanza, por tanto, se compone de dos factores principales interactivos: un sentido de agencia y una capacidad de pensar vías hacia el éxito. La agencia es un aspecto motivacional, una determinación que permite a las personas dirigir su energía hacia la consecución de sus metas. Además, la esperanza también implica una capacidad de planificar y generar vías hacia las metas, que muchas veces requiere desviarse del plan inicial y encontrar vías alternativas cuando es necesario.

Cumpliendo los criterios del POB, la esperanza es maleable, medible, y está relacionada con el desempeño. Las capacidades que abarca la esperanza se forjan (o no) a través de las experiencias individuales desde la niñez y a lo largo de la vida, en procesos de consecución de metas que dieron lugar a emociones positivas o negativas. Todas esas experiencias agregadas dan lugar a un rango de niveles disposicionales de esperanza, similares a un rasgo, con los que la persona parte a la hora de emprender el camino hacia la consecución de una meta. No obstante, los niveles de esperanza que las personas experimentan en contextos y situaciones concretas pueden variar en torno a esos niveles basales. Por ejemplo, una persona con un historial exitoso en cuanto a la consecución de metas partiría con unos niveles disposicionales de esperanza elevados a la hora de emprender el camino hacia una nueva meta. Al mismo tiempo, sus niveles de esperanza en cada momento podrían ir oscilando en torno a dichos niveles basales a medida que encuentra y supera (o no) dificultades. Por tanto, la esperanza tiene dos componentes interrelacionados: un componente más estable, similar a un rasgo, forjado a lo largo de la vida; y otro menos estable, similar a un estado, que puede cambiar en distintas situaciones y que se puede entrenar. De hecho, se ha visto que la esperanza se puede mejorar a través de intervenciones que ayudan a las personas a conceptualizar más claramente sus metas, generar vías hacia su consecución, reformular los obstáculos potenciales como desafíos a superar y reunir la energía mental necesaria para mantenerse en el camino. Además, esas habilidades se ponen en práctica e incorporan al repertorio cognitivo y conductual, facilitando experiencias positivas de éxito concretas que se agregan al cómputo global de experiencias y, por tanto, pueden ayudar a mejorar los niveles disposicionales de esperanza (López et al., 2000).

Por otro lado, la esperanza se puede medir y se han desarrollado varios instrumentos válidos y fiables para ello. Podemos encontrar en la literatura escalas para medir tanto la esperanza tipo rasgo (Snyder et al., 1991) como la esperanza tipo estado (Snyder et al., 1996), o incluso su adaptación para niños (Snyder et. al, 1997).

Finalmente, esa determinación y esa capacidad de encontrar vías hacia el éxito permiten a las personas con alta esperanza motivarse, perseverar y ser flexibles cuando encuentran obstáculos en su camino. Las personas con elevada esperanza son capaces de aprovechar las oportunidades para alcanzar sus metas e incluso marcarse metas más ambiciosas cuando perciben éstas como demasiado fáciles (Snyder, 2002). No es de extrañar entonces que la esperanza tenga una relación positiva con el desempeño en

distintos ámbitos que incluyen el académico o el deportivo (Curry et al., 1997; Snyder, 2000; Snyder et al., 1998). En cuanto al ámbito laboral, también existe una sólida evidencia del impacto positivo de la esperanza en el desempeño. Reichard y colaboradores (2013) realizaron una revisión y metaanálisis sobre la evidencia de las relaciones entre la esperanza y varios resultados del lugar de trabajo. Este estudio, que abarcó 20 años de investigación e incluyó 45 trabajos y 133 relaciones, encontró relaciones positivas de la esperanza con el desempeño de los empleados evaluado por el supervisor y autoevaluado, así como con registros objetivos del desempeño. Además, el mismo estudio también encontró relaciones positivas de la esperanza con otras variables relacionadas con el desempeño laboral, tales como la satisfacción laboral de los empleados, su compromiso con la organización, o su salud y bienestar; y relaciones negativas con el estrés y el *burnout*.

4.2.2. Autoeficacia

La autoeficacia fue señalada desde el principio como el constructo que más encajaba con los criterios del POB y también el que contaba con más recorrido, reconocimiento, desarrollo teórico, instrumentos de medida y el respaldo de una considerable evidencia empírica (Bandura 2006, Luthans, 2002). Albert Bandura (1977; 1981) presentó este constructo como un factor cognitivo clave en la motivación y la conducta humana dirigida a metas, que se convirtió en uno de los elementos centrales de su *teoría socio-cognitiva* (Bandura, 1986). Bandura (1977) distingue entre las expectativas de resultado y las expectativas de (auto)eficacia. Las expectativas de resultado se refieren a la estimación que hacen las personas de que cierto comportamiento conducirá a ciertos resultados, mientras que la expectativa de eficacia es “la convicción de que uno mismo puede ejecutar con éxito el comportamiento requerido para producir los resultados” (p. 193). Esta distinción es importante porque un individuo puede saber que cierta actividad conduce a ciertos resultados (expectativa de resultado), pero si duda que pueda realizarla adecuadamente (expectativa de eficacia), esa información no tendrá influencia en su conducta.

Como señala Bandura (1993), las personas se involucran y desenvuelven con seguridad en actividades para las que se perciben capaces, pero se sienten intimidadas y evitan las situaciones si piensan que éstas exceden sus habilidades. Las personas con alta autoeficacia albergan más expectativas de éxito y están dispuestas a embarcarse en las actividades necesarias e invertir el esfuerzo requerido para ello. Este efecto se

mantiene una vez iniciada la conducta, y, además, también influye en la persistencia necesaria superar las dificultades que se puedan presentar, ya que las personas con alta autoeficacia tienden a percibirlas como retos que pueden superar y perseveran para conseguirlo, mientras que las personas con baja autoeficacia las perciben como amenazas y tienen más probabilidades de desanimarse y optar por evitarlas y desistir. Las atribuciones causales que realizan las personas con baja o alta autoeficacia también son diferentes y tienen influencia en su conducta. Las personas con baja autoeficacia atribuyen los contratiempos y fracasos a su propia incapacidad, mientras que las personas con alta autoeficacia tienden a atribuirlos de forma más positiva, por ejemplo, a haber invertido un esfuerzo insuficiente. Estas diferencias en el estilo atribucional hacen que las personas altas en autoeficacia estén dispuestas a invertir más esfuerzo para mejorar sus resultados, mientras que las personas con baja autoeficacia se sienten más inclinadas a abandonar. Los estados emocionales que se experimentan antes y durante la persecución de metas también están influidos por la autoeficacia. La percepción de incapacidad y falta de control para llevar a cabo el proceso exitosamente puede inducir estados de ansiedad y estrés e incluso fomentar percepciones exageradas de su dificultad, lo que puede perjudicar la motivación, el esfuerzo y el desempeño final (Bandura, 1993).

Además, la autoeficacia es maleable. Cabe mencionar aquí que algunos autores hablan de la existencia de un factor de autoeficacia general, similar a los rasgos, como una creencia generalizada y relativamente estable sobre la propia habilidad para afrontar diversas situaciones en la vida (e. g., Chen et al., 2001; Lightsey et al., 2006). No obstante, en la misma línea que Bandura (1982), el POB considera la autoeficacia más bien como un constructo dependiente del contexto y similar a los estados (Luthans, 2002; Stajkovic y Luthans, 1998). Por un lado, la autoeficacia puede variar de unas áreas de la vida a otras o incluso entre distintas actividades dentro de un mismo ámbito. Así, una persona puede tener altos niveles de autoeficacia en un ámbito de su vida, como por ejemplo el trabajo, y bajos en otro, como por ejemplo las relaciones sentimentales. Por otro lado, la autoeficacia se describió desde sus inicios como una serie de expectativas o creencias basadas en cuatro fuentes principales de información y, por tanto, se puede desarrollar a través de ellas: (1) *las experiencias anteriores de logro*, (2) *las experiencias vicarias*, (3) *la persuasión verbal* y (4) *la activación emocional* (Bandura, 1977). Las experiencias de éxito en una tarea o actividad desafiante ayudan a

que las personas confíen en su capacidad para repetir sus éxitos en el futuro, de igual modo que las experiencias de fracaso pueden dañar esa confianza (Bandura, 1981). Por tanto, acumular experiencias de éxito y enfatizarlas por encima de los fracasos es útil para aumentar la autoeficacia. Además de las experiencias propias, la autoeficacia también se puede aprender a través de la observación de modelos sociales (Bandura, 1981). Observar a otras personas realizando actividades con éxito, perseverando y superando dificultades puede ayudar a generar expectativas más positivas del propio rendimiento, especialmente si el observador se identifica con el modelo observado. Aunque, en comparación con las experiencias propias, el efecto de las experiencias vicarias suele ser menor, éstas pueden ser especialmente útiles cuando la persona tiene pocas experiencias propias de éxito. Otro factor influyente en la autoeficacia es la persuasión verbal o social, basada en comunicaciones con otras personas que ayudan a que uno se convenza de que es capaz (o no) de realizar exitosamente una tarea o actividad. Los mensajes de otras personas que nos animan (o desaniman) o nos dan información (positiva o negativa) sobre nuestro rendimiento pueden influir en nuestras expectativas de éxito y en el esfuerzo que estamos dispuestos a invertir para conseguirlo. Sin embargo, la persuasión verbal puede tener efectos escasos o incluso negativos si crea expectativas poco realistas con alta probabilidad de conducir a resultados insatisfactorios. Para que tengan un efecto positivo, es mejor que esos mensajes sean realistas, vengan acompañados de ayudas que faciliten una mejora progresiva del desempeño y de experiencias de éxito propias o vicarias; y que provengan de modelos sociales significativos o de figuras creíbles, confiables y expertas (Goddard et al., 2004). Por último, la propia activación emocional que experimenta la persona al enfrentarse a una tarea o, más bien, cómo la interpreta, también puede contener información de la autoeficacia (Bandura, 1981). La activación fisiológica y emocional, que puede incluir síntomas como un ritmo cardíaco y respiratorio acelerado, sudoración o enrojecimiento de la piel, puede ser una respuesta normal ante situaciones desafiantes. No obstante, estas reacciones se pueden interpretar de forma negativa, como signos de miedo, debilidad o falta de control o, por el contrario, como señales de excitación positiva ante un reto. Las personas que hacen interpretaciones negativas de la activación fisiológica suelen vaticinar un desempeño mediocre y, por tanto, ven afectada negativamente su autoeficacia. Por el contrario, las personas que interpretan estas reacciones de una manera más funcional suelen hacer estimaciones de su desempeño más neutras o incluso positivas a partir de esa activación y, por tanto, su

autoeficacia puede mantenerse intacta o incluso fortalecerse. Así, una forma de aumentar la autoeficacia es modificar la interpretación que las personas hacen de su propia activación fisiológica, fomentando interpretaciones más positivas.

En resumen, la autoeficacia se puede desarrollar y tiene un papel primordial en la práctica totalidad del proceso de consecución de metas, ya que influye en la selección y el inicio de situaciones y conductas en las que uno se involucra, el esfuerzo y persistencia que invierte en llevarlas a cabo y en superar potenciales obstáculos, en las emociones que experimenta y en las atribuciones que deriva del proceso. Siendo así, no es de extrañar la evidencia sobre la relación de la autoeficacia con el desempeño en distintas áreas como la académica (Honicke y Broadbent, 2016) o la deportiva (Moritz et al., 2000). El ámbito del trabajo y las organizaciones no es una excepción y podemos encontrar evidencia consistente sobre la relación entre la autoeficacia y el desempeño laboral (Cherian y Jacob, 2013; Judge y Bono, 2001; Sadri y Robertson, 1993; Stajkovic y Luthans, 1998).

4.2.3. Resiliencia

En el área de la física, el término resiliencia se refiere a la capacidad que tienen ciertos materiales para recuperar su tamaño y forma después de ser deformados. Por ejemplo, cuando son sometidos a tensión física, muchos metales son capaces de flexionarse sin romperse para volver a su forma original una vez desaparecida la tensión. En una clara analogía, la psicología adoptó este término en la década de 1970 al observar que algunos niños conseguían alcanzar el éxito en su vida, en términos personales, académicos y profesionales, sobreponiéndose a unas condiciones de crianza extremadamente duras que a la mayoría les suponían problemas insuperables (Burke, 1980; Garmezy, 1976; Werner, 1992; Werner et al., 1971).

Esta capacidad de sobreponerse a la adversidad fue considerada al principio como algo extraordinario, una característica especial y rara que solo unos pocos tenían. Sin embargo, años de investigación llevaron a considerar la resiliencia como algo mucho más habitual, aunque no por ello menos poderoso, una suerte de “magia cotidiana” que surge de los recursos y procesos adaptativos comunes y normativos del ser humano, con “profundas implicaciones para promover la competencia y el capital humano en los individuos y la sociedad” (Luthans, 2002; Masten, 2001, p. 235). Además, la resiliencia es maleable y las personas la pueden desarrollar a lo largo de la

vida mediante sus experiencias en la interacción con su contexto (Gillespie et al., 2007; Masten et al., 1990). En esta línea, Masten y colaboradores (2002) señalan que el desarrollo de la resiliencia desde la infancia depende de la interacción del individuo con los factores promotores, protectores y amenazas para su desarrollo. Por ello proponen tres tipos de estrategias dirigidas a fomentar la resiliencia, basadas en dichos factores: (1) riesgos, (2) fortalezas y recursos protectores, y (3) procesos adaptativos. Las estrategias centradas en los riesgos tienen como objetivo reducir o eliminar peligros o factores de riesgo para el correcto desarrollo, tales como la pobreza o problemas parentales de diversa índole. Las estrategias centradas en las fortalezas y recursos se dirigen a aumentar la cantidad, la calidad o el acceso a recursos necesarios para un correcto desarrollo, tales como una formación adecuada, habilidades sociales o acceso a servicios sociales. Por último, las estrategias centradas en los procesos tratan de movilizar sistemas adaptativos fundamentales para el desarrollo humano, como redes de contactos sociales de calidad o sistemas que promuevan experiencias de éxito y motivación para prosperar en la vida.

Siguiendo con los criterios de inclusión del POB, la resiliencia se puede medir. De hecho, desde la década de 1990 se han desarrollado diversas escalas para medir la resiliencia. En una revisión sobre la resiliencia en el lugar de trabajo, Hartmann y colaboradores (2020) encontraron 27 instrumentos de medida de la resiliencia validados, de los cuales más de la mitad se centran en el contexto laboral.

Con ese carácter ordinario, medible y desarrollable, pronto se vio que la resiliencia podría tener “tremendas implicaciones para su aplicación en el trabajo”, planteándose su inclusión como constructo a considerar por el POB, con el atractivo reto de entenderla y desplegar su potencial en las organizaciones (Luthans (2002, p.701). Ya en el ámbito del POB, Luthans (2002a) define la resiliencia como “la capacidad psicológica para recuperarse de la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, el fracaso o incluso del cambio positivo, el progreso o una mayor responsabilidad”. Luthans y colaboradores (2006) apuntan hacia el papel destacado que puede tener el desarrollo de la resiliencia en el ámbito laboral dadas las nuevas características del trabajo y su contexto, que propician más tensión y menos tiempo para la adaptación y recuperación de los trabajadores, lo que se traduce en unos niveles de estrés desconocidos en otras épocas de la historia. Adaptando al ámbito laboral las estrategias que señalaron Masten y colaboradores, proponen que el desarrollo de la resiliencia en el

contexto organizacional ha de centrarse en la evaluación y gestión de los riesgos, recursos y procesos adaptativos que afectan a los empleados y sus resultados (Luthans, 2006). Así, las organizaciones pueden detectar y evitar los factores de riesgo (estrés, conflictos, fracasos, etc.) o minimizar sus daños; fomentar y aprovechar los factores protectores y promotores de un funcionamiento óptimo (recursos, conocimientos, habilidades, apoyo social, etc.); y ayudar a que sus trabajadores también sean capaces de hacerlo. Por último, las estrategias enfocadas a los procesos adaptativos implican influir de forma positiva en la manera en que los empleados interpretan sus experiencias. Para esto, desarrollar otros recursos personales como la autoeficacia, la esperanza o el optimismo puede ser muy útil, ya que conducen a reacciones más positivas y funcionales ante eventos y experiencias potencialmente estresantes, facilitando su percepción como retos y oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Todos estos procesos hacen que las personas resilientes sean capaces de sobreponerse e incluso salir fortalecidas de situaciones adversas, lo cual tiene claras implicaciones para las organizaciones y el desempeño. Como mecanismo adaptativo, la resiliencia facilita el afrontamiento de problemas y dificultades en el trabajo como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, ayudando no solamente a superarlas para volver a un desempeño normal, sino que en algunos casos puede incluso ayudar a que mejore hasta niveles superiores a los previos a las adversidades (Luthar, 1991; Luthar et al., 2000). Existe en la literatura evidencia de la relación positiva de la resiliencia con el desempeño laboral o el OCB de los trabajadores (Hartmann et al., 2020; Luthans et al., 2005; 2007; Jung y Yoon, 2015). No obstante, esta evidencia es quizá no tan prolífica como la referente a su relación con otras variables como las actitudes o el bienestar laboral (ver Hartmann et al., 2020), o la de otros constructos del POB con el desempeño (e. g., la autoeficacia). Esto es esperable dada la incorporación tardía del constructo al ámbito organizacional, lo que supone una oportunidad para avanzar y profundizar en la investigación sobre el potencial de la resiliencia en el lugar de trabajo (Luthans et al., 2006).

4.2.4. Optimismo

Igual que otros constructos del POB (e. g., la esperanza), el optimismo ha sido conceptualizado desde dos perspectivas teóricas distintas a lo largo de su historia: como un rasgo o característica disposicional estable, o como una capacidad similar a un estado que se puede desarrollar. La primera perspectiva se corresponde con una época en la

que el optimismo se consideraba como una característica fija o rasgo de la personalidad y un mecanismo inherente a los seres humanos. Coincidiendo con esta perspectiva, Scheier y Carver (1985) conceptualizan el optimismo como un rasgo de personalidad que manifiesta una expectativa generalizada de eventos positivos, en contraposición al pesimismo, que sería el extremo opuesto de una misma dimensión. En el contexto de la conducta dirigida a metas, esta característica facilita la percepción de que una meta u objetivo es alcanzable. Las personas optimistas perciben expectativas de logro positivas y, por tanto, invierten esfuerzo y perseverancia para lograrlo, mientras que las personas pesimistas tienden a esperar resultados negativos y abandonar antes, puesto que sus expectativas de que el esfuerzo y la perseverancia den sus frutos son menores.

La segunda perspectiva es la más ligada al movimiento de la Psicología Positiva y, por tanto, al POB. Esta perspectiva, liderada por Martin Seligman, concibe el optimismo como un estilo atribucional positivo que es desarrollable y consiste en atribuir los problemas o eventos negativos a causas externas a la persona, temporales y específicas del contexto; y los eventos positivos a causas internas, estables y globales (Gillham et al., 2001). Las personas optimistas y pesimistas tienden a atribuir distintos tipos de causas para un mismo evento. Por ejemplo, ante un conflicto en una relación íntima, una persona pesimista podría decirse a sí mismo que es una persona desagradable (atribución interna a la persona, estable y global); mientras que una persona optimista tendería a especular con otras razones como, por ejemplo, que ambos miembros de la pareja han estado bajo un alto estrés en el trabajo (externa a la persona, inestable o temporal y específica de un contexto determinado). Ante un evento positivo, como un logro académico o laboral, las explicaciones de pesimistas y optimistas se invierten. Una persona optimista tendería a atribuir el logro a causas internas, estables y globales, como su capacidad e inteligencia, mientras que una persona pesimista tendería más a atribuirlo, por ejemplo, a un golpe de suerte (una causa externa, inestable y específica). Ambos tipos de explicaciones tienen implicaciones para la motivación y la conducta en la persecución de metas. Un estilo atribucional optimista se relaciona con expectativas más positivas acerca de la consecución de las metas, que facilitan la percepción de que el esfuerzo invertido vale la pena y va aparejado a una percepción de control sobre la cadena de acontecimientos que llevan a la meta y, por tanto, a emociones más positivas. Al contrario, un estilo atribucional pesimista da lugar a percepciones de falta de control y expectativas más negativas sobre la consecución de

las metas, con sus correspondientes efectos negativos sobre la motivación y el esfuerzo invertido.

Así, se puede entender que el optimismo alberga tanto una disposición generalizada a esperar eventos positivos como una capacidad o estilo atributivo determinado (Luthans y Youssef, 2007). Además, sus implicaciones para la conducta dirigida a metas, con sus efectos sobre la motivación, el esfuerzo y la persistencia, lo conectan con el desempeño laboral, tal y como muestra la evidencia al respecto. Por ejemplo, el optimismo se relaciona positivamente con varios indicadores del desempeño laboral de los empleados, incluyendo el desempeño de tarea, el OCB y el desempeño creativo; y negativamente con el abandono del puesto de trabajo (Makvandi et al., 2018; Rego et al., 2012; Seligman y Schulmann, 1986).

Además, cumpliendo con los criterios del POB, el optimismo también se puede medir y desarrollar. En cuanto a su medida, se han desarrollado métodos e instrumentos válidos y fiables para medir tanto el optimismo entendido como una característica disposicional y generalizada (e. g., Dember et al., 1989; Scheier y Carver (1985), como el optimismo como un estilo atribucional (ver Reivich y Gillham, 2003). Cabe destacar que la escala posiblemente más utilizada sea la de Scheier y Carver (1985). En lo referente a su desarrollo, existe evidencia de que el optimismo, incluso el disposicional, puede cambiar a lo largo del tiempo. Schwaba y colaboradores (2019) observaron que los niveles de optimismo disposicional aumentan a lo largo de la vida adulta, relacionados con experiencias individuales de eventos positivos. Además, el estilo atribucional optimista se puede entrenar a través de técnicas que ayuden al individuo a identificar su estilo atribucional actual y fomentar formas adaptativas de explicar los eventos, es decir, buscar causas más temporales y modificables (Gillham y Reivich, 2004).

Por otro lado, cabe destacar que el optimismo, sobre todo cuando no es realista, puede no ser siempre adaptativo (Shepperd et al., 2017), de igual manera que el pesimismo no es siempre disfuncional. Existen situaciones que requieren prudencia, planificación de contingencias y medidas preventivas, es decir, prestar atención a los eventos negativos que, con mayor o menor probabilidad, ocurrirán cuando se intenta conseguir un objetivo. En ese tipo de situaciones, un optimismo desmedido y no realista podría resultar contraproducente. Por tanto, Luthans y Yousseff (2007) alertan sobre la importancia de desarrollar un “optimismo flexible” (Peterson, 2000; Schulmann et al.,

1999;) que permita alternar entre estilos explicativos más pesimistas u optimistas para adaptarse de manera efectiva y realista a distintas situaciones de la realidad, siendo capaces de reconocer y esperar los logros, pero también de afrontar y aceptar la responsabilidad de los desafíos en situaciones no tan alentadoras.

Tras esta breve revisión de los cuatro constructos incluidos en el POB, no cuesta darse cuenta de que guardan claras similitudes y cierto solapamiento. Sin embargo, hay que destacar aquí que la literatura considera que la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo son constructos independientes y así lo indica la evidencia empírica que muestra su validez discriminante en diferentes muestras y contextos (Bryant y Cvengros, 2004; Carifio y Rhodes, 2002; Luthans y Youssef-Morgan, 2017; et al., 2007; Magaletta y Oliver, 1999). En este sentido, Luthans y Yousseff-Morgan (2017) señalan que los cuatro constructos tienen características únicas. La esperanza, la autoeficacia y el optimismo generalizado tienden a ser de naturaleza proactiva, mientras que la resiliencia y el optimismo como estilo atribucional son más bien de naturaleza reactiva y se manifiestan cuando la persona se encuentra ante una situación o evento positivo o negativo. Por otro lado, mientras que la esperanza y la autoeficacia tienen una orientación interna, hacia las capacidades del individuo, el optimismo y la resiliencia se orientan más hacia el exterior, enfocándose a atribuciones externas y recursos sociales de los que se puede disponer.

No obstante, posiblemente uno de los factores más relevantes de los cuatro constructos del POB son una serie de comunalidades que los hacen desarrollarse y actuar de forma conjunta y sinérgica (Luthans y Yousseff-Morgan, 2017). La esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo parecen estar conectados a través de un factor común que subyace a los cuatro constructos y que va un paso más allá: el *capital psicológico* (Luthans y Yousseff, 2004).

4.3. Capital psicológico: el todo es más que la suma de las partes

Luthans y colaboradores (Luthans y Youssef, 2004; Luthans et al., 2004) utilizan el término capital psicológico (*PsyCap*, por su abreviatura en inglés) para referirse colectivamente a los cuatro constructos del POB como un bien valioso para las organizaciones. Estos autores alertan sobre las limitaciones de considerar únicamente los recursos más tradicionales (i. e., recursos financieros, estructurales y tecnológicos)

como fuentes de ventaja competitiva e inciden sobre la necesidad de considerar otros activos que solamente pueden ser aportados a la organización por sus recursos humanos, es decir, por las personas. Reconocen en ese sentido el valor que ya se estaba dando al capital humano (conocimiento, habilidades, etc.) y al capital social (relaciones sociales), proponiendo además el capital psicológico como tercer elemento de esa tríada de capitales residentes en las personas, esencial para que las organizaciones alcancen su máximo potencial. Desde entonces, el interés de académicos y profesionales por el PsyCap ha crecido exponencialmente, estableciéndose una sólida base empírica que lo respalda como un recurso valioso para individuos, grupos y organizaciones (Ardichvili, 2011; Newman et al., 2004; Luthans y Yousseff-Morgan, 2017).

El PsyCap se ha definido como

“un estado psicológico positivo de desarrollo que se caracteriza por: (1) tener confianza para asumir e invertir el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas desafiantes (autoeficacia); (2) hacer atribuciones positivas acerca de tener éxito en el futuro (optimismo); (3) perseverar en busca de las metas y, cuando es necesario, encontrar vías alternativas hacia el éxito (esperanza); y (4) cuando se presenta la adversidad, resistir, recuperarse o incluso salir reforzado de ésta para alcanzar el éxito (resiliencia)” (Luthans et al., 2007, p. 3).

Sin embargo, el PsyCap va más allá de la mera yuxtaposición de los cuatro constructos del POB. Como ya hemos señalado, la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo comparten una serie de comunalidades que hacen que se complementen y refuercen unos a otros (Luthans et al., 2007). Las personas que se sienten capaces de generar y materializar vías hacia sus objetivos, de realizar con éxito las tareas o actividades que esas vías requieran, e incluso encontrar y recorrer con éxito vías alternativas y perseverar cuando se presenten obstáculos y dificultades, tienden a tener expectativas positivas acerca de la consecución de metas y a interpretar y responder de forma funcional cuando se presentan dificultades. Las personas con autoeficacia son más resilientes ante la adversidad (Bandura, 1997); las personas con esperanza también son más autoeficaces, resilientes y optimistas (Bryant y Cvengros, 2004; Snyder, 2000). En esta línea, Djourova y colaboradores (2019) encontraron recientemente que cerca del 90% de una muestra de 1752 trabajadores en España

presentaba niveles altos en las cuatro dimensiones del PsyCap, lo que apoya la noción de que los cuatro constructos confluyen, se refuerzan y se complementan mutuamente.

Los cuatro constructos comparten un sentido de intencionalidad y de capacidad de control que contribuye a una tendencia motivacional positiva hacia la consecución de metas (Luthans et al., 2007). Dichas comunales hacen que confluyan en un mecanismo subyacente que representa “una evaluación positiva de las circunstancias y de la probabilidad de éxito basada en el propio esfuerzo y perseverancia” (Luthans et al., 2007, p. 550). Ese mecanismo es el PsyCap, constructo de segundo orden que combina y va más allá de los cuatro constructos de primer orden del POB. Las sinergias entre sus cuatro componentes no solo se refieren a su desarrollo conjunto, sino también al efecto del PsyCap global, como constructo de segundo orden, sobre los resultados de los trabajadores. Debido a esas sinergias, el PsyCap global es mejor predictor del desempeño y la satisfacción laboral que sus componentes por separado (Luthans et al., 2005; 2007; Sweetman et al., 2011). Precisamente, su carácter maleable, junto con los efectos del PsyCap sobre diversos resultados relevantes para las organizaciones, han generado un notable interés en torno a los factores que pueden ayudar a desarrollarlo en las organizaciones.

4.3.1. Capital psicológico y desempeño laboral

Como hemos ido viendo a lo largo de este apartado, la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo tienen importantes implicaciones motivacionales y actitudinales que los relacionan con diversas variables y resultados deseables de los empleados, por lo que cabría esperar lo mismo del PsyCap, ya que aún los cuatro constructos y sus sinergias. En efecto, existe una cantidad abundante de evidencia (ver Burhanuddin et al., 2019; Avey et al., 2011; Newman et al., 2014; Nolzen, 2018) sobre la relación positiva del PsyCap global con diversos resultados de los empleados deseables para las organizaciones (e. g., satisfacción laboral, compromiso, bienestar) y relaciones negativas con otras variables no tan deseables (e. g., cinismo, intención de abandono, estrés o ansiedad).

La relación del PsyCap con el desempeño laboral también está reflejada en la literatura. Numerosos estudios han encontrado relaciones positivas del PsyCap de los empleados con distintas facetas de su desempeño laboral, incluyendo el desempeño de tarea (e. g., Abbas et al., 2014; Luthans et al., 2007, 2008; Gooty et al. 2009; Nguyen

and Nguyen 2012; Rego et al., 2010; Sun et al., 2012; Wang et al., 2014). Las personas con alto PsyCap se sienten capaces de alcanzar los objetivos relacionados con su trabajo, así como de trazar vías hacia el éxito y encontrar alternativas y persistir cuando encuentran dificultades, lo que les ayuda a tener un mejor desempeño (Nolzen, 2018). También existe evidencia consistente de la relación del PsyCap con el desempeño contextual u OCB (e. g., Avey et al. 2010; Gooty et al., 2009; Pouramini y Fayyazi, 2015; Qadeer y Jaffery 2014). El PsyCap representa una positividad relacionada con el trabajo. Esa positividad facilita evaluaciones más positivas del entorno de trabajo y del futuro esperable de él, por lo que los trabajadores están más dispuestos a contribuir a la organización incluso participando en conductas que van más allá de lo formalmente establecido, tales como el desempeño contextual u OCB. Al mismo tiempo, las personas con alto PsyCap se sienten capaces de realizar este tipo de conductas con éxito, ayudar de forma efectiva, superando las posibles dificultades que puedan encontrar para hacerlo. El desempeño creativo es otra faceta del desempeño laboral que también se ha relacionado con el PsyCap (Abbas y Raja 2015; Agarwal y Farndale, 2017; Rego et al. 2012a; Sweetman et al. 2011). Los individuos con alto PsyCap tienden a desplegar más comportamientos creativos, ya que son más capaces de atreverse a innovar, al sentirse eficaces en sus tareas y en su capacidad de alcanzar el éxito, asumiendo riesgos y encontrando vías alternativas cuando encuentran obstáculos, esperando obtener resultados positivos de ello y recuperándose cuando fracasan (Abbas y Raja, 2015).

Además, dado el carácter dinámico del PsyCap y su apertura al cambio en el tiempo, cabe esperar que sus fluctuaciones se traduzcan en cambios intraindividuales del desempeño. Ciertamente, las relaciones dinámicas del PsyCap con el desempeño han sido menos estudiadas (Peterson et al., 2011). Sin embargo, existe alguna evidencia de que las fluctuaciones en el PsyCap se relacionan con cambios del desempeño laboral general (Alessandri et al., 2018) y también del desempeño financiero y el evaluado por el supervisor (Peterson et al., 2011). En esta tesis abordamos específicamente las relaciones del cambio del PsyCap en el tiempo con el cambio en el desempeño laboral, distinguiendo entre sus distintas facetas. Concretamente, en el estudio 2 (capítulo IV) analizamos el efecto del cambio en el PsyCap sobre el desempeño de tarea y el desempeño creativo, mientras que en el estudio 3 (capítulo V) nos centramos en las relaciones dinámicas del PsyCap con el OCB.

4.4. Desarrollo y antecedentes del capital psicológico

Como hemos ido viendo, la autoeficacia, la esperanza, la resiliencia y el optimismo se consideran similares a los estados, es decir, son maleables. Por tanto, no sorprende que el constructo de orden superior del PsyCap, que representa las sinergias de esos cuatro componentes, también lo sea (Luthans et al., 2006).

Partiendo de esta idea, se han desarrollado intervenciones para incrementar o entrenar el PsyCap. Luthans y colaboradores (2006) fueron pioneros en diseñar y aplicar con resultados satisfactorios un modelo de intervención específica para desarrollar el PsyCap (*Psychological Capital Intervention, PCI*, por sus siglas en inglés). El PCI es en una micro-intervención consistente en un taller grupal de entre una y cuatro horas de duración, diseñado para desarrollar el PsyCap a través de diferentes estrategias y actividades que tratan de reproducir y poner en práctica algunos de los procesos teóricos subyacentes al desarrollo de sus cuatro componentes. Así, para potenciar la esperanza, el modelo PCI se basa en la teoría de Snyder (2000) y pone en práctica actividades para mejorar la visualización y la planificación de metas, incluyendo vías hacia su consecución y alternativas para superar potenciales obstáculos; para potenciar la autoeficacia, utiliza sus fuentes básicas, con base en la teoría social-cognitiva (Bandura, 1997): experiencias de éxito directas y vicarias, *feedback* positivo y persuasión social; además, los procesos de desarrollo de la esperanza y la autoeficacia son también la base del fomento del optimismo en el PCI, ya que facilitan expectativas positivas y estilos atribucionales adaptativos; por último, para desarrollar la resiliencia, se ponen en práctica las tres estrategias propuestas por Masten (2001), consistentes en aumentar los recursos, reducir los factores de riesgo y facilitar procesos de percepción y acción adaptativos ante circunstancias adversas. Además, se trata de un modelo sinérgico, ya que tiene en cuenta las comunalidades entre los cuatro componentes y asume que el desarrollo de cada uno refuerza tanto el de los otros tres como el del propio PsyCap.

El PCI ha sido el modelo a seguir por otras intervenciones posteriores (Salanova y Ortega-Maldonado, 2019). Por ejemplo, se han realizado intervenciones basadas en el PCI en formato presencial (Luthans et al., 2010) y en formato web (Luthans et al., 2008). Además, se han aplicado a distintas muestras de estudiantes, empleados, directivos y trabajadores expatriados (Dello Russo y Stoykova, 2015; Luthans et al., 2006; Reichard et al., 2014). En general, este tipo de intervenciones han demostrado ser efectivas para producir cambios en el PsyCap. Además, estas

intervenciones también han mostrado tener efectos positivos, a través del desarrollo del PsyCap, sobre diversos resultados deseables para las organizaciones, tales como el desempeño laboral, las actitudes y el bienestar de los empleados (Lupsa et al., 2020; Salanova y Ortega-Maldonado, 2019).

Pero más allá de intervenciones específicas diseñadas a tal efecto, el hecho de que el PsyCap sea maleable y abierto al cambio también ha suscitado interés por entender los factores que pueden contribuir o perjudicar su desarrollo en entornos reales. De hecho, la evidencia de que los niveles de PsyCap pueden fluctuar en el tiempo incluso en ausencia de intervenciones sugiere la existencia de factores externos que pueden influir en esos cambios (Alessandri et al., 2018; Peterson et al., 2011). Newman y colaboradores (2014) destacan la importancia de conocer y entender los antecedentes del PsyCap porque es clave para diseñar y optimizar programas y sistemas de trabajo que ayuden a desarrollarlo. En ese sentido, la literatura ha considerado y analizado una amplia gama de factores del ámbito organizacional como antecedentes del PsyCap, entre los que se incluyen los estilos de liderazgo, entornos organizacionales de apoyo, experiencias laborales y vitales negativas, roles de género, prestigio organizacional percibido, etc. (ver Newman et al., 2014; Nolzen, 2018).

Asimismo, entre los antecedentes del PsyCap en las organizaciones, los sistemas y prácticas de gestión de RRHH han recibido cierta atención durante los últimos años por su supuesta capacidad para facilitar su desarrollo (e. g., Agarwal y Farndale, 2017; Aybas y Acar, 2017).

4.4.1. Gestión de RRHH y desarrollo del PsyCap

Las prácticas y sistemas de gestión de RRHH son una de las principales herramientas que tienen las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus empleados, ya que regulan diversos aspectos de la relación entre la organización y el empleado y tienen la capacidad de influir en las experiencias del empleado en su contexto laboral. En este sentido, las prácticas de RRHH pueden considerarse como recursos que la organización invierte en sus trabajadores, ayudando a crear las condiciones adecuadas para que los recursos personales de éstos se desarrollen en su día a día. Varios autores señalan que las prácticas y sistemas de RRHH actúan como recursos organizacionales que facilitan el desarrollo personal de los empleados, mejorando su motivación y energía, ayudando a que sean capaces de alcanzar sus objetivos laborales y a afrontar las

demandas estresantes del trabajo (e. g., Boon y Kalshoven, 2014; Jung y Takeuchi, 2018; Meijerink et al., 2018). Mediante una adecuada gestión de RRHH se pueden crear ambientes laborales donde abunden los recursos para afrontar el trabajo, ayudando a que los empleados experimenten más emociones positivas y a que se sientan más eficaces, resilientes, optimistas, con esperanza y, por tanto, con un mayor capital psicológico (Gupta, 2013; Xanthopoulou et al., 2007).

Como hemos visto en el subapartado anterior, los cuatro componentes del PsyCap y, por tanto, el constructo de segundo orden, se pueden desarrollar a través de ciertos procesos. Además, debido a sus comunalidades, veíamos que los componentes del PsyCap se refuerzan unos a otros, y que el desarrollo de uno también se ve reflejado en los demás (Luthans y Youssef-Morgan, 2017; Peterson et al., 2011). Sin embargo, también hemos señalado que los distintos constructos del PsyCap tienen ciertas particularidades, las cuales pueden tener relevancia para el desarrollo específico de cada uno de ellos a partir de sus antecedentes. Esto se refleja en el PCI, que, pese a ser un modelo sinérgico que considera las comunalidades que facilitan el desarrollo conjunto de la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, aborda cada uno de ellos desde distintos procesos y técnicas que reflejan de algún modo sus particularidades. Esto sugiere que cada uno de sus componentes puede tener mayor o menor afinidad con distintos antecedentes, o que un mismo antecedente puede tener efectos distintos sobre el desarrollo de cada uno de ellos, lo que puede ser aplicable a las prácticas y sistemas de RRHH.

Como veremos más detenidamente en el estudio 1 (capítulo III), las prácticas y sistemas de RRHH pueden tener la capacidad de reproducir algunos de los procesos subyacentes a la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo y, por tanto, funcionar como facilitadores de su desarrollo. Sin embargo, no necesariamente en la misma medida, por lo que, más allá de su desarrollo conjunto, también es importante entender cómo los sistemas y prácticas de RRHH pueden facilitar el desarrollo de cada uno de ellos. Sin embargo, la tendencia habitual es analizar las relaciones de la gestión de RRHH, normalmente operacionalizadas como sistemas o *bundles*, con el PsyCap global y es difícil encontrar estudios que analicen las relaciones específicas de distintas prácticas de gestión de RRHH con los distintos componentes del PsyCap.

Así, existe evidencia de relaciones positivas de los sistemas y prácticas de RRHH con el PsyCap global (e. g., Agarwal y Farndale, 2017; Aybas y Acar, 2017;

Chen, 2018; Karadas y Karatepe, 2019; Mansour, 2020; Miao et al., 2014; Nadeem et al., 2019; Sleegers, 2012; Ugwu y Okojie, 2016). La supuesta capacidad de los sistemas y prácticas de RRHH para propiciar el desarrollo del PsyCap en las organizaciones es una de las ideas clave de estos estudios. De hecho, la mayor parte de sus planteamientos teóricos y conclusiones hacen referencia más o menos explícita al desarrollo del PsyCap, es decir, son esencialmente longitudinales. Sin embargo, los análisis realizados son de tipo transversal, por lo que muestran que ciertos niveles en los sistemas y prácticas de RRHH en un momento dado se relacionan con ciertos niveles del PsyCap, pero realmente no permiten saber si determinados niveles en los sistemas y prácticas de RRHH se relacionan con el desarrollo del PsyCap en el tiempo, ni tampoco si el cambio en los primeros se relaciona con el cambio en el segundo.

Recordemos aquí la importancia de considerar el cambio en el tiempo (Ployhart y Vanderberg, 2010), especialmente cuando se trata de variables abiertas al desarrollo como el PsyCap. En esta línea, Luthans y Youssef-Morgan (2017) señalan que, en el caso del PsyCap y otras variables positivas, el papel de los antecedentes es clave para desarrollar recursos y caravanas de recursos personales (Hobfoll, 2002), y alertan sobre la necesidad de estudiarlos desde una perspectiva longitudinal. Hasta donde sabemos, no hay estudios longitudinales que hayan analizado explícitamente las relaciones de las prácticas y sistemas de RRHH ni de sus cambios con el desarrollo en el tiempo del PsyCap global o de sus cuatro componentes por separado.

En esta tesis analizamos estas relaciones longitudinalmente, teniendo en cuenta el cambio en el tiempo. En el estudio 1 (capítulo III) analizamos los efectos específicos de las prácticas y del sistema de RRHH sobre el desarrollo de la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo; en el estudio 2 (capítulo IV) analizamos el efecto del sistema de RRHH sobre el desarrollo del PsyCap; y en el estudio 3 (capítulo V) estudiamos la relación dinámica entre el sistema de RRHH y el PsyCap a través del tiempo.

4.5. El desarrollo del PsyCap como mecanismo mediador

Retomando la idea de la influencia del sistema de RRHH sobre el desempeño laboral y la necesidad de estudiar la caja negra que explicaría la relación entre ambos, vemos que el PsyCap podría formar parte de esos mecanismos mediadores.

Acabamos de ver que las prácticas y sistemas de RRHH podrían ser antecedentes del PsyCap y potenciar su desarrollo, aunque de esto último todavía no se disponga de evidencia empírica específica. Y a su vez, como hemos visto, el PsyCap se relaciona positivamente con varias facetas del desempeño laboral, incluyendo el desempeño de tarea, el OCB y el desempeño creativo. Además, también hemos visto que, aunque es más escasa, existe alguna evidencia de que los cambios del PsyCap en el tiempo se relacionan con cambios en el desempeño laboral (e. g., Alessandri et al., 2018; Peterson et al., 2011).

El PsyCap como mediador de la relación de los sistemas y prácticas de RRHH con el desempeño individual ha recibido una atención relativamente limitada. No obstante, podemos encontrar alguna evidencia del rol mediador del PsyCap en la relación de las prácticas y sistemas de RRHH con el desempeño laboral general (Sleegers, 2012), con el desempeño de tarea y el OCB (Nadeem et al., 2019), así como con el desempeño creativo (Agarwal y Farndale, 2017; Karadas y Karatepe, 2019). En su estudio, Nadeem y colaboradores (2019) aluden a un trabajo teórico previo (Gupta y Sighn, 2010) para explicar el rol mediador del PsyCap a través de su potencial motivador de los comportamientos discrecionales, el cual se puede incrementar gracias a las prácticas de RRHH, ya que éstas sirven para comunicar a los empleados que la organización les otorga un alto grado de apoyo, reconoce su valor y contribución, se preocupa por su bienestar e invierte en su desarrollo. Esto ayuda a los empleados a sentir más esperanza, optimismo, eficacia y resiliencia en el trabajo, lo que, a su vez, incrementa su motivación para realizar comportamientos discrecionales. Por su parte, Agarwal y Farndale (2017) concluyen que el sistema de RRHH aumenta la disponibilidad de recursos y, por tanto, las percepciones positivas de los empleados acerca de sus circunstancias y de su probabilidad de éxito, es decir, su PsyCap. De este modo, el sistema de RRHH ayuda a que los empleados adquieran mayor confianza en sus posibilidades y en su capacidad para lograr sus metas, a afrontar más positivamente y perseverar ante las adversidades, lo que a su vez ayuda a incrementar su desempeño creativo. Estas ideas enlazan directamente con los planteamientos de la conservación de recursos: las prácticas y sistemas de gestión de RRHH actúan como recursos externos que la organización provee a sus empleados, gracias a los cuales éstos pueden desarrollar sus recursos y caravanas de recursos personales, lo que repercute en su capacidad de desarrollar un alto desempeño.

Por otro lado, además de la investigación específica sobre este rol mediador del PsyCap, existe un área de investigación que señala indirectamente en la misma dirección: la centrada en una variable íntimamente ligada al desempeño laboral, el *engagement*. Como señalábamos en el apartado sobre antecedentes del desempeño, el *engagement* es un constructo motivacional que ha demostrado ser un potente predictor e incluso un *proxy* del desempeño laboral, al inducir estados intensos de vigor (energía invertida en el trabajo), dedicación (identificación con el trabajo) y absorción (alta concentración). En esa área, existe evidencia de que el PsyCap es uno de los antecedentes y que tiene un papel mediador de los efectos de las prácticas y sistemas de RRHH sobre el *engagement* de los empleados (Aybas y Acar, 2017; Chen, 2018; Karadas y Karatepe, 2019; Mansour, 2020; Ugwu y Okojie, 2016). Entre estos estudios cabe destacar el de Karadas y Karatepe (2019), que pone a prueba un modelo de mediación secuencial en el que las prácticas de RRHH influyen sobre varios indicadores del desempeño laboral de los empleados (que incluyen el desempeño extra-rol y el desempeño creativo) a través del PsyCap y del *engagement*, en ese orden. La lógica principal de todos estos estudios es similar a la descrita unas líneas más arriba, con un papel protagonista del desarrollo del PsyCap, esta vez aplicada a su papel mediador: los sistemas y prácticas de RRHH actúan como recursos invertidos por la organización en sus empleados, que ayudan al desarrollo de su PsyCap, lo cual les permite tener más confianza en sus capacidades de éxito y más perseverancia, facilitando los estados motivacionales positivos como el *engagement*, que se asocian a un alto desempeño. Sin embargo, la evidencia aportada es, una vez más, transversal, dando lugar a la misma inconsistencia planteada en el apartado 1.1, a la que hacíamos alusión en el subapartado anterior.

En resumen, la investigación ha empezado a considerar el PsyCap como un posible mecanismo de la caja negra entre la gestión de RRHH y el desempeño laboral. En la gran mayoría de estos planteamientos el desarrollo del PsyCap es clave, asumiendo que las prácticas y sistemas de RRHH ayudan a que el PsyCap se desarrolle y así aumente también el desempeño. Sin embargo, la evidencia al respecto es de tipo transversal, lo que no permite saber si las prácticas y sistemas de RRHH pueden inducir cambios en el desempeño de los trabajadores a través de producir cambios en su PsyCap. Esto es precisamente lo que analizamos en los estudios 2 y 3 (capítulos IV y V).

5. RESUMEN Y OBJETIVOS

En el presente capítulo hemos desarrollado el marco teórico de esta tesis y revisado la literatura sobre nuestras variables focales. En la primera parte del capítulo nos hemos hecho eco de la importancia de incorporar el cambio en el tiempo para entender las relaciones entre las variables y sobre la escasez de evidencia longitudinal necesaria para ello. Seguidamente, hemos presentado el marco teórico principal de esta tesis, la teoría COR, que hace referencia explícita a distintos tipos de recursos y sus dinámicas para explicar la conducta humana. Los principios y dinámicas propuestas por dicha teoría y el cambio de las variables en el tiempo son, de hecho, aspectos clave en los tres estudios de esta tesis. Basándonos en dichos principios y dinámicas, hemos desarrollado la lógica principal de la tesis aplicada a las relaciones entre las variables focales de nuestro trabajo. Concretamente, consideramos las prácticas y sistemas de RRHH como una serie de recursos laborales contextuales provistos por la organización, que pueden ser importantes para mantener y generar los recursos y caravanas de recursos personales de los empleados (su PsyCap), lo cual les otorga una mayor capacidad de invertirlos en su desempeño laboral.

A continuación, en la segunda parte del capítulo, hemos presentado la variable dependiente principal, el desempeño laboral individual. Señábamos su carácter esencial para las organizaciones, su conceptualización desde una perspectiva conductual, su multidimensionalidad y algunos de los antecedentes considerados en la literatura.

En la tercera parte del capítulo hemos presentado la variable independiente de esta tesis, las prácticas y sistemas de gestión de RRHH, su conceptualización y relevancia para las organizaciones, su operacionalización como prácticas o sistemas y la importancia de tomar en consideración la perspectiva del empleado. Seguidamente, hemos revisado su conexión con el desempeño en las organizaciones, considerando algunas de las principales perspectivas teóricas al respecto y destacando que esa relación se da a través de una serie de mecanismos relativos a los trabajadores. Nos hemos detenido en dichos mecanismos mediadores a los que la literatura también se refiere como “caja negra” por ser relativamente desconocidos y en la importancia de intentar esclarecerlos.

En la cuarta parte del capítulo, hemos presentado el capital psicológico (PsyCap) como uno de esos posibles mecanismos mediadores. Con el objetivo de

entender la naturaleza y potencial del PsyCap, hemos repasado sus raíces históricas en la orientación positiva de la Psicología, centrada en las fortalezas y capacidades humanas, hasta la aplicación de esas fortalezas al ámbito organizacional con el comportamiento organizacional positivo (POB). Hemos visto los criterios de inclusión del POB, que dieron lugar al estudio de la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo como fortalezas humanas basadas en la teoría y la investigación, medibles, maleables y relacionadas empíricamente con el desempeño. Asimismo, hemos revisado las bases teóricas y las conexiones de cada uno de ellos con la motivación, el comportamiento y el desempeño laboral, así como sus diferencias y comunalidades. Dichas comunalidades dan lugar a un mecanismo común que se manifiesta en el PsyCap, como un constructo de segundo orden. El PsyCap puede verse como un conjunto de recursos personales que puede desarrollarse a partir de otros procesos y recursos, como son las prácticas y sistemas de RRHH, generándose así, una espiral de ganancias, tal y como señala la teoría COR. Dichos recursos pueden, a su vez, invertirse en las organizaciones en forma de un mejor desempeño. Por tanto, el cambio del PsyCap puede actuar como un canal mediador a través del cual las prácticas y sistemas de RRHH pueden inducir cambios en el desempeño laboral.

5.1. Objetivos

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, el objetivo principal de esta tesis doctoral es el siguiente:

- O1. *Objetivo principal:*** analizar el papel mediador del desarrollo del PsyCap en la relación entre la gestión de RRHH y el cambio en varias facetas del desempeño de los trabajadores.

Este objetivo general implica tres objetivos secundarios o complementarios (O2, O3 y O4) que se desarrollan a lo largo de los diferentes capítulos de la tesis y que contribuyen a dar una respuesta más pormenorizada y matizada a esa pregunta principal.

En primer lugar, la teoría COR plantea la importancia de tener los recursos ambientales adecuados (gestión de RRHH) para el desarrollo de recursos personales como el PsyCap. No obstante, la gestión de los RRHH se puede entender como una serie de prácticas separadas o como un sistema que actúa de manera conjunta sobre diversos resultados. De forma similar, también hemos visto que, aunque presentan comunalidades y cierto solapamiento teórico, la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia

y el optimismo son constructos independientes y están sujetos a procesos de desarrollo que no son idénticos. Así, tanto las distintas prácticas como el sistema de RRHH podrían tener distintos efectos sobre cada componente del PsyCap, de modo que es importante entender tanto las influencias específicas de las prácticas como las del sistema de RRHH en su desarrollo. Sin embargo, tal y como hemos reiterado a lo largo de este capítulo, no se han analizado las relaciones de las prácticas y los sistemas de RRHH con el cambio del PsyCap global ni el de sus cuatro componentes en el tiempo. Por tanto, este sería el primer objetivo complementario de la presente tesis.

O2. Primer objetivo complementario: analizar los efectos diferenciales de cada una de las prácticas de RRHH sobre el cambio posterior en las distintas dimensiones del PsyCap y la conveniencia de un enfoque sistémico con respecto a la gestión de RRHH para el desarrollo del PsyCap.

El estudio 1 (capítulo III) de la tesis se dedica al desarrollo de dicho objetivo.

Por otro lado, la teoría COR también sugiere que los cambios en los recursos personales se relacionan con cambios en las inversiones de esos recursos en forma de desempeño laboral. En la revisión de la literatura, hemos visto que el PsyCap de los empleados se relaciona con su desempeño laboral y que existe evidencia de que el cambio del PsyCap se relaciona con cambios en algunas dimensiones del desempeño (e. g., desempeño evaluado por el supervisor, desempeño en términos financieros, etc.). Esto sugiere que la gestión de los RRHH puede influir en los cambios en el desempeño laboral de los empleados a través de los cambios producidos en su PsyCap. Sin embargo, hasta donde sabemos, tampoco se han estudiado las relaciones del cambio del PsyCap con el cambio en otros indicadores del desempeño de los empleados, como el desempeño creativo o el OCB ni, por tanto, su supuesto rol mediador. El estudio de estas relaciones será el segundo objetivo complementario.

O3. Segundo objetivo complementario: analizar el papel mediador del cambio del PsyCap en la relación del sistema de RRHH con el cambio posterior en el desempeño de tarea y el desempeño creativo de los empleados.

En el estudio 2 (capítulo IV) analizamos dichas relaciones.

Por último, la teoría COR también sugiere que, más allá de sus niveles en un momento dado, los cambios en las prácticas y sistemas de gestión de RRHH, pueden

activar espirales de ganancia o pérdida de recursos personales como el PsyCap de los trabajadores, que repercuten en su capacidad y disposición para invertirlos en forma de desempeño. En este sentido, también hemos visto que las características cambiantes del contexto organizacional actual a menudo obligan a las organizaciones a adaptarse para poder sobrevivir y competir, lo que muchas veces implica cambios en su gestión de los RRHH que pueden desencadenar cambios en los recursos personales de los empleados y en sus resultados. Por tanto, es importante analizar específicamente los efectos de dichos cambios de la gestión de RRHH sobre los cambios en el PsyCap y en el desempeño laboral. Dicho análisis será el tercer y último objetivo complementario.

O4. *Tercer objetivo complementario:* analizar el papel mediador del PsyCap en la relación entre las prácticas de RRHH y la conducta de ciudadanía (OCB), con un enfoque dinámico. Concretamente, se analiza si el cambio en las prácticas de RRHH influye sobre el cambio en el PsyCap y si, a su vez, el cambio en el PsyCap tiene efectos sobre el cambio en el OCB de los trabajadores a lo largo de aproximadamente tres años.

Dedicamos el tercer y último estudio (capítulo V) a desarrollar dicho objetivo.

En el siguiente capítulo detallamos los principales aspectos de la metodología aplicada para llevar a cabo los objetivos de la presente tesis doctoral.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

Esta tesis doctoral se enmarca en el proyecto PSI2012-36557, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad del gobierno de España. Este proyecto, titulado “Las características del puesto de trabajo y las prácticas de recursos humanos como antecedentes de un bienestar laboral sostenible en las distintas etapas de la carrera”, con el acrónimo BELASOS, tenía como objetivo el estudio integrado del bienestar y el desempeño para identificar las condiciones y los contextos organizacionales que generan un bienestar laboral sostenible. La evolución de dicho proyecto dio lugar a un segundo proyecto que también ha sido importante en el desarrollo de la presente tesis. El proyecto PSI2015-64862-R, también financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad y por el fondo FEDER, tenía como título “Nuevos desafíos en el estudio del bienestar laboral en el escenario de salida de la crisis. Estudio internacional de la calidad del empleo, factores personales, generacionales y socioculturales”, con el acrónimo EMPQUAL. Dentro de estos proyectos se desarrolló el cuestionario y la recogida de los datos utilizados en la parte empírica de la tesis.

1. PRODECIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS

La investigación tiene un diseño longitudinal con tres momentos de recogida de datos. En la primera recogida de datos (Tiempo 1, T1), los miembros del equipo de investigación contactaron con diversas organizaciones, invitándolas a participar en el proyecto. Aunque se utilizó un muestreo de conveniencia, se aseguró una muestra heterogénea con diversas organizaciones de distintos sectores y de distintas ciudades de España. Este primer contacto siempre era con el director general o con el director de recursos humanos de cada compañía. En una primera reunión, se les explicaba el proyecto, sus objetivos, el tiempo requerido y el procedimiento. Después, si estaban de acuerdo, se invitaba a todos los trabajadores de las organizaciones a participar en el mismo, cumplimentando el cuestionario del proyecto de forma voluntaria y confidencial. Los cuestionarios se suministraron en horario laboral mediante tres vías alternativas: en papel, en tableta táctil o formato on-line.

En la segunda recogida de datos (Tiempo 2, T2), se contactó con las mismas empresas entre nueve meses y un año después para volver a participar en el proyecto, donde los mismos trabajadores o, si había, nuevos, completaron de nuevo el

cuestionario. Este proceso se repitió en la tercera recogida de datos (Tiempo 3, T3), también entre 9 meses y un año después de la segunda.

El emparejamiento de los datos de los trabajadores a través de los tres tiempos de recogida de datos se realizó mediante la creación de códigos internos establecidos por parte del equipo de investigación. Asimismo, dichos códigos permitían anonimizar los datos de forma que las personas no fueran identificables. La asociación entre las personas y los códigos se guardó en un fichero aparte que quedó custodiado por los investigadores principales del proyecto.

2. MUESTRA

Como acabamos de señalar, los datos de la presente tesis se obtuvieron en tres momentos de recogida. En el primer momento de recogida de datos (T1), participaron un total de 1752 trabajadores de 45 organizaciones de España. La mortalidad muestral hizo que la participación se redujera en el segundo momento, en el que participaron 879 trabajadores de 26 organizaciones (36% de T1). En el tercer momento, participaron 395 trabajadores de 9 organizaciones (44,94% de T2).

En los estudios 1 y 2, se utilizan las muestras de T1 y T2, mientras que en el estudio 3 se utilizan las de los tres tiempos. Tras el emparejamiento de los datos y el tratamiento de valores faltantes, la muestra final de los estudios 1 y 2 es de 653 empleados de 26 organizaciones, mientras que la del estudio 3 se compone de 209 empleados de nueve organizaciones. Las características específicas de cada muestra se detallan en su capítulo correspondiente de la tesis.

3. VARIABLES

3.1. Prácticas y sistema de RRHH

Las prácticas de RRHH se midieron a través de una escala de 24 ítems (Villajos et al., 2019) que mide las percepciones de los empleados sobre el grado en que sus organizaciones les ofrecen buenas prácticas de RRHH. Respondiendo al llamado de una perspectiva más centrada en el empleado para el estudio de las prácticas de recursos humanos (e. g., Guest, 2002; 2017), este modelo de medida incluye prácticas consideradas como el núcleo de las prácticas de alto rendimiento (reclutamiento y selección, sistemas de pago y recompensa, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y salario competitivo) y otras prácticas orientadas al apoyo del empleado

(prácticas de conciliación vida-trabajo, de seguridad laboral, y de apoyo en la salida de la empresa). El instrumento presenta ocho subescalas de 3 ítems cada una, cuya escala de respuesta es de tipo Likert con cinco puntos de anclaje (1=totalmente en desacuerdo, 5=totalmente de acuerdo). Estas son las ocho subescalas con un ejemplo de ítem para cada una: subescala de reclutamiento y selección (“*Mi organización me ofrece [...] una selección adecuada de los empleados*”); subescala de sistemas de pago y recompensa (“*[...] una paga adecuada a mi rendimiento*”); subescala de formación y desarrollo (“*[...] la oportunidad de obtener formación y asistir a cursos y talleres*”); subescala de evaluación del desempeño (“*[...] una evaluación justa de mi desempeño*”); subescala de salario competitivo (“*[...] un salario competitivo en el mercado laboral*”); subescala de conciliación de la vida personal y laboral (“*[...] horarios de trabajo flexibles*”); subescala de seguridad laboral (“*[...] la garantía de mantener mi trabajo*”); y subescala de apoyo en la salida (“*[...] apoyo profesionalizado en el proceso de jubilación*”).

Las prácticas de RRHH se conceptualizan y estructuran de dos maneras diferentes a lo largo de la tesis: como prácticas de RRHH individuales o como un sistema conjunto. En el estudio 1, se consideraron ambas formas de conceptualizar las prácticas de RRHH para responder a uno de nuestros objetivos (O2). En los estudios 2 y 3, se utiliza la conceptualización sistémica.

Cuando se consideran las prácticas desde un punto de vista individual, previamente se analizó un modelo factorial de primer orden, con los ítems cargando en sus correspondientes prácticas de RRHH. Para analizar la validez del uso de la escala como un sistema de RRHH, se llevó a cabo un modelo factorial de segundo orden, partiendo del modelo previo, pero añadiendo el factor de orden superior. Como veremos con más detalle en los respectivos capítulos, los resultados de ambos modelos mostraron un buen ajuste y fiabilidad.

3.2. Capital psicológico

El PsyCap de los empleados se midió mediante una versión del PCQ-12 (Avey, Avolio, et al., 2011), revisada por Djourova, Rodríguez y Lorente (2019), que mide los cuatro componentes del PsyCap, esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo, mediante cuatro subescalas tipo Likert de seis puntos de anclaje (1=totalmente en desacuerdo, 6=totalmente de acuerdo), cada una de las cuales consta de 3 ítems.

Ejemplos para cada subescala son: “*Creo que puedo hacer buenas contribuciones a la mejora de la empresa*”, para la subescala de autoeficacia; “*Si me encuentro en un aprieto en el trabajo, podría pensar en muchas maneras de salir de él*” para la subescala de esperanza; “*Me suelo recuperar rápidamente de experiencias estresantes en el trabajo*” para la subescala de resiliencia; y “*Cuando las cosas son inciertas para mí en el trabajo, suelo esperar lo mejor*” para la subescala de optimismo.

Al igual que en el caso de las prácticas de RRHH, el capital psicológico se considera de dos maneras diferentes en la tesis: en algunos casos se toman en consideración los cuatro constructos de manera independiente (esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo); en otros, se considera el PsyCap global, como un constructo de segundo orden. En el estudio 1, se utiliza la conceptualización como cuatro constructos independientes para responder a uno de nuestros objetivos (O2). En los estudios 2 y 3, se utiliza la conceptualización como constructo de orden superior.

Cuando se consideran los cuatro constructos del PsyCap de manera independiente, se analizó un modelo factorial de primer orden con los ítems cargando en sus correspondientes dimensiones. Para validar el uso de la escala como PsyCap global, se llevó a cabo un modelo factorial de segundo orden, partiendo del modelo previo, pero añadiendo el factor de orden superior. Como veremos con más detalle en los respectivos capítulos, los resultados de cada modelo mostraron un buen ajuste y fiabilidad.

3.3. Desempeño laboral

Como ya hemos señalado, hemos considerado tres tipos de desempeño laboral: el desempeño de tarea, la conducta de ciudadanía organizacional y el desempeño creativo.

3.3.1. Desempeño de tarea

El desempeño de tarea se midió a través de una escala de 3 ítems, adaptada de la escala de Williams y Anderson (1991), que pregunta a los empleados sobre su propio desempeño en los aspectos básicos de su trabajo. La escala de respuesta es de tipo Likert con siete puntos de anclaje (1=totalmente en desacuerdo, 7=totalmente de acuerdo). Un ítem de muestra de esta escala es “*cumplo correctamente las tareas que se me asignan*”. Los valores de fiabilidad (Alpha de Cronbach) de la escala pueden encontrarse en el capítulo IV.

3.3.2. Conducta de ciudadanía organizacional (OCB)

El OCB de los empleados se midió mediante una escala de 3 ítems, adaptada de Mackenzie, Podsakoff y Podsakoff (2011), que pregunta a los empleados acerca del grado en que se involucran en comportamientos orientados a la optimización del sistema social de la organización. La escala de respuesta es de tipo Likert con siete puntos de anclaje (1=totalmente en desacuerdo, 7=totalmente de acuerdo). Un ítem representativo de la escala es “*soy bueno resolviendo conflictos interpersonales entre trabajadores*”. Los valores de fiabilidad (Alpha de Cronbach) de la escala pueden encontrarse en el capítulo V.

3.3.3. Desempeño creativo

El desempeño creativo se midió mediante una escala de autoinforme de 3 ítems, adaptada de la escala de Oldham y Cummings (1996), preguntando a los empleados sobre el grado en que aportan productos, ideas o procedimientos novedosos potencialmente útiles para la organización. La escala de respuesta es de tipo Likert con siete puntos de anclaje (1=totalmente en desacuerdo, 7=totalmente de acuerdo). Un ítem representativo de la escala es “*soy creativo en el trabajo y desarrollo ideas originales para mi organización*”. Los valores de fiabilidad (Alpha de Cronbach) de la escala pueden encontrarse en el capítulo IV.

3.4. Variables control

Además de las variables focales, los diferentes capítulos también recogen una serie de variables para controlar sus efectos potencialmente confundentes en los análisis estadísticos:

- *Género*: se codificó como una variable *dummy* (0=mujeres, 1=hombres).
- *Edad*: se midió en años.
- *Experiencia en el puesto de trabajo*: se codificó como una variable de tres categorías (1=menos de un año, 2= entre uno y cinco años, 3= más de cinco años).
- *Antigüedad en la organización*: se codificó como una variable de tres categorías (1=menos de un año, 2= entre uno y cinco años, 3= más de cinco años).
- *Nivel educativo*: se codificó como una variable de cinco categorías (1=sin título oficial, 2=educación obligatoria, 3=formación profesional, 4=bachillerato o educación secundaria, 5=título universitario, 6=otro tipo de formación).

4. DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Los distintos estudios presentan características diferenciales y, por tanto, los diseños de investigación y análisis estadísticos principales utilizados para el contraste de hipótesis fueron distintos para cada uno de ellos. Sin embargo, en todos ellos se llevaron a cabo una serie de análisis preliminares que comentamos a continuación. Posteriormente, comentamos los diseños y análisis específicos para cada uno de los estudios.

4.1. Análisis preliminares

Además de los análisis estadísticos principales utilizados para el contraste de hipótesis, en todos los estudios se realizaron una serie de análisis preliminares.

- *Estadísticos descriptivos*. Media, desviación típica y correlaciones para todas las variables utilizadas en cada estudio.
- *Análisis de fiabilidad*. La fiabilidad de las medidas de cada una de las variables focales se calculó mediante el estadístico de consistencia interna Alfa de Cronbach.
- *Análisis de validez*. La validez de las medidas se calculó mediante análisis factorial confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés).
- *Tratamiento de datos faltantes*. Para tratar los datos faltantes de la base de datos principal, se utilizó el método de imputación de máxima verosimilitud con SPSS (v.24), después de eliminar todos los casos con más del 30% de valores faltantes en nuestras variables de interés.

4.2. Estudio 1

El estudio 1 (capítulo III) tiene como objetivo analizar los efectos de las prácticas y del sistema de RRHH sobre el cambio en la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo. Para ello, se utiliza un diseño longitudinal de dos tiempos de medida (T1 y T2).

Para el contraste de hipótesis, hemos utilizado el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) con el software estadístico *Mplus* (v.8).

En primer lugar, construimos dos modelos SEM autorregresivos para calcular (1) los efectos de cada una de las prácticas de RRHH individuales (T1) sobre cada una de las cuatro variables dependientes: esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo (T2); y (2) los efectos del sistema de RRHH (T1) sobre dichas variables (T2).

En ambos modelos se controlaron los niveles previos (T1) de las cuatro variables dependientes. Éste es un método recomendado para el análisis del cambio en estudios no experimentales, ya que controla la influencia de los niveles anteriores de la variable dependiente (Cohen & Cohen, 1983; Finkel, 1995; Markus, 1979). Por otro lado, los niveles previos de las variables dependientes son factores de confusión potenciales en las relaciones longitudinales (Cole y Maxwell, 2003; Gollob y Reichardt, 2004). También incluimos en ambos modelos la edad, el género y la antigüedad en el trabajo para controlar sus posibles efectos sobre las variables dependientes. Por último, tuvimos en cuenta la estructura anidada de los datos. Los 653 participantes de este estudio pertenecían a 26 organizaciones distintas, por lo que no se puede asumir la independencia de sus datos. Por esto, los análisis de este estudio se realizaron calculando *errores estándar robustos para grupo* (*cluster-robust standard errors*), que permiten tener en cuenta la no independencia de los datos al realizar análisis a nivel individual (McNeish et al., 2016).

Finalmente, comparamos los efectos encontrados, así como la bondad de ajuste de ambos modelos mediante los índices *AIC* (criterio de información de Akaike), *BIC* (criterio de información bayesiano) y *SABIC* (BIC ajustado al tamaño muestral), adecuados para la comparación de modelos no anidados.

4.3. Estudio 2

El estudio 2 (capítulo IV) tiene como objetivo analizar el papel mediador del cambio en el PsyCap en la relación entre el sistema de RRHH y el cambio en el desempeño de tarea y el desempeño creativo. El estudio presenta un diseño longitudinal de dos tiempos de medida (T1 y T2).

El principal análisis de datos del estudio se realizó con el software estadístico *Mplus* (v.8). Para el contraste de hipótesis, se construyó un modelo *path análisis* autorregresivo con el sistema de RRHH (T1) como variable independiente, el PsyCap global (T2) como mediador, y el desempeño de tarea y el desempeño creativo (T2) como variables dependientes. Incluimos los efectos directos del sistema de RRHH sobre cada indicador de desempeño. Los efectos indirectos vía PsyCap se calcularon mediante el producto de los coeficientes *ab*. Los niveles previos (T1) del PsyCap y de ambos indicadores de desempeño se controlaron para analizar el cambio en PsyCap y el desempeño (Cohen & Cohen, 1983; Finkel, 1995; Markus, 1979). También incluimos la

edad, el género y la permanencia en la organización como variables control en el modelo. Por último, en este estudio también nos encontramos con una estructura anidada de los datos (653 participantes pertenecientes a 26 organizaciones) que no permite asumir su independencia. Por tanto, al igual que en el estudio 1, también se calcularon *errores estándar robustos para grupo*, para tener en cuenta dicha estructura anidada (McNeish et al., 2016).

4.4. Estudio 3

El estudio 3 (capítulo V) tiene como principal objetivo analizar el papel mediador del cambio en el PsyCap en la relación dinámica entre el sistema de RRHH y el cambio en el OCB de los empleados a lo largo de aproximadamente tres años. El estudio, por tanto, presenta un diseño longitudinal de tres tiempos de medida (T1, T2 y T3).

Para contrastar las hipótesis planteadas, utilizamos el modelado de curvas de crecimiento latente (*LGM*, por sus siglas en inglés) mediante el software *Mplus* (v.8). El LGM permite modelar el componente estático (nivel absoluto o intercepto) y el dinámico (cambio en el tiempo o pendiente) del desarrollo de las variables en el tiempo, tratándolos como variables latentes, de forma que pueden incluirse como variables predictoras y/o dependientes en un modelo estructural (von Soest & Hagtvet, 2011). Así, el LGM permite analizar los efectos específicos del nivel absoluto y/o del cambio en el tiempo de unas variables sobre los de otras.

El LGM consta de varias fases o pasos. Primero, calculamos las curvas de crecimiento latente a través los tres tiempos de medida (pendiente e intercepto) del sistema de RRHH, del PsyCap general y del OCB, respectivamente. Seguidamente, construimos un modelo estructural de mediación parcial para contrastar nuestras hipótesis, que se centran específicamente en las relaciones dinámicas entre las tres variables focales. El modelo incluye la edad, el género, el sector, así como la experiencia en el puesto y la antigüedad en la organización para controlar sus potenciales efectos sobre las pendientes del PsyCap y del OCB. Los coeficientes de regresión del modelo, incluidos los efectos indirectos, se calcularon mediante el producto de los coeficientes *ab*. Su significación estadística se calculó mediante *bootstrap* de 5000 iteraciones.

5. Consideraciones metodológicas reseñables

Durante el desarrollo de la tesis, como puede ocurrir en todo proyecto, hubo momentos en los que se tuvieron que tomar decisiones metodológicas que, en ocasiones, nos han desviado del plan inicial. Este es el caso de los estudios 2 y 3.

En un primer momento, se plantearon estos dos estudios como uno sólo que analizaría, desde una perspectiva dinámica (LGM), el papel mediador del PsyCap en la relación del sistema de RRHH con los tres indicadores de desempeño objeto de la tesis. Sin embargo, cuando las bases de datos de los tres tiempos estuvieron disponibles y se realizaron los análisis preliminares requeridos, los requisitos estadísticos necesarios para continuar con esta metodología no eran adecuados en el caso del desempeño de tarea y del desempeño creativo.

Concretamente, en el caso del desempeño de tarea, su modelo de crecimiento latente lineal resultó en un ajuste a los datos muy pobre que obligaba a rechazar el modelo. Posiblemente esto se debiera a que el desempeño de tarea siguiera otro patrón de cambio a través del tiempo (i. e., crecimiento cuadrático o cúbico) que requieren de más de tres tiempos de medida para poder ser modelados adecuadamente. En cuanto al desempeño creativo, su modelo básico de crecimiento latente resultó en una pendiente lineal media y su varianza intraindividual no significativas, lo que indica que el modelo lineal no era capaz de captar los cambios intraindividuales en el desempeño creativo, desaconsejando por tanto el uso del LGM.

Por estas razones decidimos abordar el estudio 2 con un diseño más tradicional y desde un enfoque autorregresivo, que es menos restrictivo en cuanto a requisitos estadísticos. Este diseño y metodología no nos permite analizar el efecto del cambio en el sistema de RRHH como variable independiente (caso del estudio 3), pero sí el efecto diferido de sus niveles previos sobre el cambio en niveles posteriores del PsyCap, del desempeño de tarea y del desempeño creativo.

Así, en ambos capítulos estamos respondiendo a preguntas de investigación distintas pero que contribuyen al objetivo general de la tesis. En el estudio 2 se analiza, mediante un enfoque autorregresivo y un diseño longitudinal de dos tiempos, la relación diferida de los niveles previos del sistema de RRHH con cambios posteriores en los recursos personales de los trabajadores (PsyCap) y en su desempeño de tarea y creativo;

en el estudio 3, adoptamos un enfoque dinámico y el modelado de curvas de crecimiento latente para analizar las relaciones dinámicas a través del tiempo, es decir, entre el cambio en el sistema de RRHH, el PsyCap de los empleados y su OCB.

Por otro lado, hemos señalado que nuestros datos presentan una estructura anidada en la que los trabajadores pertenecen a distintas organizaciones, lo que no permite asumir la independencia de sus respuestas. En los estudios 1 y 2 se tiene en cuenta esta estructura anidada mediante el cálculo de errores estándar robustos para grupo. Aunque los datos del estudio 3 son igualmente anidados, los participantes pertenecen únicamente a 9 organizaciones, lo que puede ser un número muy bajo de *clusters* para garantizar el correcto funcionamiento de este tipo de métodos (Cameron y Miller, 2015). Por esta razón aplicamos este método en los estudios 1 y 2, no así en el 3.

En los próximos tres capítulos se desarrollan, de forma detallada, los estudios que conforman la presente tesis.

CAPÍTULO III

DESARROLLANDO EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO A TRAVÉS DE LAS PRÁCTICAS DE RRHH

*(DEVELOPING
POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
THROUGH HRM PRACTICES)*

Abstract

Psychological capital is a set of psychological strengths that can be developed and are related to desirable outcomes for organizations. Research has begun to focus on human resources management practices (HRMP) as one of its antecedents in organizations. However, the tendency to focus on systemic operationalizations of HRMP as systems, and psychological capital as a second-order construct might be overlooking unique characteristics of their components, differences in their relationships with HRMP, and potential implications for theory and practice. This study analyzes in depth the contribution of each individual HRMP to the development of the psychological capital components, and the advantages of a systemic operationalization of HRMP. It uses longitudinal data from 653 workers in Spain. Results of structural equation modelling with cluster-robust standard errors and controlling for prior psychological capital levels suggest that individual HRMP are irrelevant for the development of the psychological capital components, whereas the overall HRM system positively affects hope, self-efficacy, and optimism. Resilience, however, is not affected by any HRMP or the HRM system. Overall, our results recommend considering HRMP as a system to effectively contribute to psychological capital development, and that its influence on resilience can be different and must not be ignored.

INTRODUCTION

Positive behavior is increasingly present in organizational research, showing that the positive strengths and capacities of human being are valuable assets for organizations. In this context, the concept of psychological capital (*PsyCap*) refers to a positive psychological state that combines *self-efficacy*, *hope*, *resilience*, and *optimism* (Luthans, Avey, et al., 2006; Luthans et al., 2007; 2007a). Its consideration as a *state-like* construct, open to development and related with desirable outcomes like wellbeing and performance (Newman et al., 2014) has aroused interest in the ways it can be developed in organizations. Research has shown some of its antecedents, such as personal/job characteristics, leadership, or organizational climate (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). However, one organizational factor has received little attention, despite its importance in the experiences of employees and its potential relevance in their

PsyCap development: HRMP. Drawing on the conservation of resources (COR) theory (Hobfoll & Shirhom, 2001), we argue that HRMP can act as organizational resources that contribute to enhance PsyCap.

Some studies have focused on HRMP as PsyCap antecedents. Gupta (2013) brought the first theoretical approaches. Other authors have offered some empirical evidence on the relationships between HRMP (conceptualized as HR bundles or systems) and PsyCap (Agarwal & Farndale, 2017; Aybas & Acar, 2017; Chen, 2018; Miao et al., 2014; Ugwu & Okojie, 2016). However, there are three aspects in the research to date that should be highlighted and addressed. First, systemic conceptualizations of HRMP have advantages over individual HRMP in predicting many employee and firm-level outcomes (Aryee et al., 2012; Bae & Lawler, 2000; Messersmith et al., 2011) and the extant research on the HRMP-PsyCap relationship has apparently adopted this rationale. However, whether a systemic conceptualization of HRMP is advisable in this regard is still not clear. Although researchers have assumed the synergy between HRMP in a system, recent reviews suggest that research does not always support it (Boon et al., 2019) and some researchers have argued that analyzing individual practices might contribute to better understand their impact on outcomes (Paauwe, et al., 2013; Van De Voorde et al., 2012) and to make decisions about investments in HRMP (e. g., Guest, 2017). Thus, it is important to analyze the effects of individual HRMP on PsyCap and compare them to the effects of the HRM system. Second, PsyCap has always been operationalized as a unitary construct in these studies, and we do not know whether HRMP (as a system or as individual practices) have differential relationships with each of the PsyCap elements, which might have implications for designing optimal work environments and efficient HRM interventions to promote PsyCap. Finally, the aforementioned studies used cross-sectional data, precluding the understanding of lagged and developmental relationships, and reducing the validity of causal inferences. So, longitudinal studies would represent an advancement to understand the relationship between HRMP and PsyCap.

The main purpose of this paper is to investigate whether PsyCap can be promoted in the daily life of organizations through adequate HR management. We analyze the lagged impact of HRMP on change in each of the components of employees' PsyCap. Moreover, we analyze the benefits of a systemic HRM perspective to study these relationships. Our results can be valuable in designing organizational

settings and HRM interventions to promote PsyCap and its potential benefits. Furthermore, they can contribute to the consolidation of the still incipient bridge between the HR management and PsyCap literatures.

THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

Psychological Capital: developable resources

PsyCap is one of the most relevant topics in current organizational behavior (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). It was conceived and developed under the umbrella of *Positive Organizational Behavior (POB)*, the study and application of people's positive strengths and psychological capacities, which are measurable, developable, and manageable, in achieving performance in organizations (Luthans, 2002). PsyCap, defined as a positive psychological state of human beings, which comprises the investment of time, effort, and development of abilities to improve competitiveness and performance in organizations (Luthans et al., 2005), is one of these strengths. It integrates four positive psychological resources: hope, (self-) efficacy, resilience, and optimism (*HERO*) (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). These four resources fit the POB criteria: they are *state-like*, relatively stable characteristics, but can be developed over time (Luthans et al., 2007), which makes enhancing them especially interesting for organizations.

Hope is the capacity to find ways to achieve one's goals and self-motivate to make the necessary effort to do so (Snyder, 2002). People with hope perceive high probability of reaching their goals, focusing on success rather than failure. They are more likely to experience more positive emotions and less negative feelings when faced with hindrances because they can find alternative paths to achieve their objectives (Youssef & Luthans, 2007). Self-efficacy is the belief in one's capacity to succeed in a specific activity or context, and it has an important influence on behavior, thoughts, and emotions (Bandura et al., 1999). Self-efficacious people believe in their control and probability of success in challenging situations (Scheier et al., 2001). Resilience is the capacity to overcome or even gain strength from adversity (Luthans, 2002a). Resilient people tend to accept reality, perceive life as meaningful, and adapt to change (Coutu, 2002) even when dealing with negative experiences (Cooper et al., 2014; Luthans et al.,

2006a). Finally, optimism has been defined as a generalized expectation of obtaining positive events (Scheier et al., 2001). Optimistic people tend to have positive expectations that motivate them to pursue their goals, based on their capacity to manage and control the environment (Seligman, 2006).

All four factors are linked to desirable outcomes such as wellbeing and performance in organizations (Coutu, 2002; Harland et al., 2005; Llorens et al., 2007; Luthans et al., 2005; Matos et al., 2010; Simmons & Nelson, 2001; Stajkovic & Luthans, 1998; Waite & Richardson, 2004; Youssef & Luthans, 2007). There is also considerable evidence positively relating PsyCap, as a higher-order factor, to desirable outcomes, such as different indicators of performance and wellbeing, and negatively to undesired outcomes like cynicism, turnover intention, or deviant behavior (Avey, Reichard, et al., 2011; Newman et al., 2014). Furthermore, PsyCap seems to be a better predictor than its components separately (Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans et al., 2007). Despite the conceptual independence and discriminant validity of the components, they share important commonalities, such as an intentional, agentic goal pursuit, a sense of control, and positive emotions (Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Together, they represent the core construct of PsyCap, synergistically contributing to “a positive appraisal of one’s circumstances and probability of success, based on motivated effort and perseverance” (Luthans et al., 2007, p.550).

Thus, individuals high in PsyCap have a valuable set of resources for achieving their goals, protecting their wellbeing (Hobfoll, 2002) and performing better (Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2008a). These individuals expect positive events in the workplace (optimism), fueled by the belief in their own capacity for success, for finding paths to and materializing their goals (hope and self-efficacy), and resisting and overcoming adversity (resilience). In sum, these people are more likely to positively appraise and interpret their circumstances, intentionally invest more effort in performing more and better, and experience more positive emotions, satisfaction, and wellbeing (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Moreover, PsyCap is developable. Considering the evidence about its benefits and openness to change, the increasing attention in the literature is not surprising. One of the questions that research has tried to answer is *how* PsyCap can be enhanced,

because this knowledge can help organizations to foster it and its beneficial outcomes (e. g., wellbeing and performance). Various researchers have developed interventions for enhancing PsyCap (Dello Russo & Stoykova, 2015; Luthans et al., 2010; Luthans et al., 2006, 2008). These interventions showed that PsyCap can be enhanced through short training (as short as two-three hours), and that the improvements can last time afterwards, illustrating that PsyCap is featured by a combination of malleability and stability, and suggesting that more stable PsyCap improvements could be achieved through practices more stable than punctual interventions. Moreover, the literature has also shown that some individual, interpersonal, and organizational factors can be relevant antecedents (e. g., personal/job characteristics, leadership, or organizational climate). However, PsyCap's *to-the-left area* is still relatively unknown, and there is room for advancement in that direction (Avey, 2014; Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Newman et al., 2014).

Among the organizational factors, HRMP are considered the main tool organizations have for promoting individual development at work. HRMP regulate many aspects of organization-member relationships, and influence workers' job experiences in the company from their entry to their exit. Thus, HRMP might stand as key resources that organizations should invest and provide their workers with, to create the optimal conditions to develop their PsyCap in their day-to-day operations (Montesa et al., 2016). Moreover, HRMP are present in organizations' day-to-day, unlike the punctual interventions as the ones mentioned above. Therefore, although less intensive, HRMP are more stable and, therefore, we expect that their effects on PsyCap will be as well.

However, research has paid little attention to HRMP as PsyCap antecedents, although they are one of the most important factors in shaping employee experiences in the workplace. For instance, the so-called *resource-based view of the firm* (Barney et al., 2001) has acquired considerable importance in the research on strategic HRM. This approach has positioned *people* as an internal resource with strategic importance to the firm's success, drawing attention to concepts like *knowledge*, *dynamic capability*, *learning organizations*, or *leadership* as sources of competitive advantage (Wright et al., 2001). However, research in this area has tended to overlook PsyCap as an HRM outcome. Only recently has it started to emerge from both a theoretical (Gupta, 2013)

and empirical perspective (Agarwal & Farndale, 2017; Aybas & Acar, 2017; Chen, 2018; Miao et al., 2014; Ugwu, 2016).

HRMP as PsyCap antecedents

Peiró (1999) defines HRMP as the set of actions that regulate the relations of organizations with their members regarding flows of personnel, dynamics of contributions and compensations, establishment of the systems and conditions for labor relations, conflict-solving procedures, and the mechanisms of influence of the members in the organization. Companies implement them to motivate and retain their members in a way that optimizes their performance and allows them to fulfill their psychological and social needs (Kadiresan et al., 2015). Although there is not a universal agreement about which HRMP are the “best practices”, there are certain practices such as recruitment and selection, payment and reward, training and development or performance appraisal, which are widely accepted as the core of high-performance HRMP. In addition, in the last years there has been a call for a more employee-centered perspective to the study of HRMP (e. g., Guest, 2002, 2017), giving increasing relevance to other support-oriented HRMP such as work-life balance, job security or exit-support practices, which meet social legitimacy requirements (Villajos et al., 2019a). Hence, we focus both on a set of performance-oriented HRMP (i. e., recruitment and selection, payment and reward, training or performance appraisal), and a set of employee-oriented practices (i. e., competitive payment, work-life balance, job security and exit support).

As aforementioned, HRMP can be considered as organizational resources that can contribute to the development of PsyCap, and the *Conservation of resources (COR)* theory (Hobfoll & Shirom, 2001) is a useful framework to understand this process. The COR theory sustains that gaining and preserving resources is one of the main motivations of human being (and by extension, of human organizations). Resources are entities valued in their own right (e. g., wellbeing), or as a means to obtain centrally valued ends (e. g., money). Moreover, resources usually form *resource caravans*, referring to groups of various resources that aggregate, develop and act together. Resources and resource caravans need adequate conditions to remain and grow and, are more likely to do so when there is already a solid reservoir of resources. These conditions (called *caravan passageways*) can be created and maintained by different

social entities, including organizations. Drawing on the COR theory, HRMP can act as a solid reservoir of resources that organizations provide to their employees in the day-to-day, contributing to enrich their pool of personal resources, represented by PsyCap.

The wide variety of HRMP oriented toward managing the different aspects of organization-member relationships could also contribute to developing the employees' PsyCap elements by activating some specific processes. Such development processes are clearly triggered in the PsyCap-enhancing interventions mentioned above. For instance, Dello Russo and colleagues' intervention (2015) aimed to develop hope and self-efficacy by fostering individual agency and goal-directed thinking towards the prevision of possible obstacles and alternative solutions, stimulating anticipation, self-regulation, and self-reflection. Resilience was enhanced by raising the awareness of the resources available to overcome difficulties. Finally, optimism was tackled through different processes with the final aim of enhancing positive thinking. Moreover, active mastery, vicarious experience, and social persuasion, basic sources of self-efficacy (Bandura, 1994), had an important role in all these processes, allowing them to occur not only by the individual's direct involvement, but also by observing others or by social interactions that raise the awareness of the resources one has to succeed. Nevertheless, an important aspect of these processes is that, according to the authors, it is difficult to disentangle their specific impact on each PsyCap component. This is narrowly connected with the commonalities mentioned above, key in our study. Thanks to these commonalities, developing one or another resource tends to boost the others as well (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Therefore, these commonalities produce a cross-development process, where the development of one specific component tends to reflect on the others, leading to a joint development of all four, aligning with the COR theory's idea of *resource caravans*.

HRMP reproduce to some extent these processes underlying PsyCap development and may therefore contribute as well. For example, different kinds of training programs can result in increases in self-efficacy (Black & Earnest, 2009; Goertzen & Whitaker, 2015; Latham & Frayne, 1989) because they tackle its main sources: active mastery, vicarious experience, and social persuasion (Bandura, 1997). Therefore, it would not be surprising if people who have learned and practiced their job skills and competencies through effective training and development practices feel able to perform better and achieve their work goals. Moreover, training and development can

also contribute to building optimism by helping the employees to re-adjust their attributions to present and past events, as well as their expectations for the future (Avey et al., 2009; Gupta, 2014). Another classic HRMP, performance appraisal, refers to processes mainly aimed to assessing and rewarding employees' performance. Nevertheless, a good performance appraisal also consists of providing them with useful information about their performance, combined with proper goal setting and ways to improve performance to reach the expected goals (DeNisi & Kluger, 2000). Thus, given its usefulness in re-appraising past performance, clarifying goals, and revealing possible ways or paths to reach them, performance appraisal can foster workers' capacity to find and materialize ways to succeed in their work (hope) and the expectation of positive future events (optimism). Recruitment and selection is another way to acquire and develop a high-PsyCap workforce, not only by selecting people with high initial levels (Caza et al., 2009), but also by contributing to adequate job placement with a good employee-job/organization fit, allowing future feelings of self-development, mastery, and being *in the right place, surrounded by the right people*. Under these conditions, they could perceive better prospects for their future (optimism and hope) and capacities at work (self-efficacy). Some studies provide clues suggesting that payment and reward systems could also act as antecedents of PsyCap. Liu and colleagues (2012) found that feelings of being under-rewarded (unbalanced effort-reward) were linked to lower PsyCap levels in female medical workers, which suggests that balanced payment and reward systems could be a positive predictor of PsyCap. Feelings of recognition facilitated by a balanced and competitive reward system might influence the PsyCap components, for instance, by confirming the belief in one's capacity to perform well (self-efficacy) or improving the prospects for the future (optimism). Other HRMP like work-life balance, job security, or exit-support, could also foster PsyCap. In this regard, Wang and colleagues (2012) found that female doctors with high work-life conflict were more likely to have lower PsyCap. This suggests that people with high work-life conflict might not feel able to respond adequately to one or both roles or solve the possible difficulties and challenges from combining them. Conversely, good work-life balance practices provide workers with more resources to combine their work and family roles, making them more able to be and feel effective, expect positive outcomes, and overcome the challenges of combining both domains. There is also research suggesting job security practices as antecedents of PsyCap. Epitropaki (2013) suggests that job insecurity might undermine one's perceived capacity to manage the situation in

the middle-long term. Conversely, HRMP that improve employees' perceived job security could act as a factor fostering their PsyCap. Finally, when it is not possible to ensure job security or even keep the job, exit-support practices might buffer the negative effects of unemployment or retirement uncertainty by providing employees with support and resources to cope with dismissal or retirement. This kind of support might improve future dismissed or retired employees' perceived capacity to find a new job, explore other options (e. g., self-employment, training, etc.), and/or adapt to their new retirement situation. In sum, these kinds of supportive practices could help employees to feel appreciation and support from the company, and that they have resources to face their life and career in the medium term, thus increasing their resilience and optimism. Moreover, HRMP are organizational resources that are available in the work environment and, besides their direct effect when implemented, the perception of these resources, as good quality and available, is another likely mechanism for PsyCap development, since it could contribute to the perceived capacity for control and coping, to perform well, to find different alternatives when needed, to expect positive outcomes and to overcome difficulties. Furthermore, despite the specific connections between HRMP and PsyCap components offered here as an illustration, these links are difficult to disentangle one from the other, as was the case in PsyCap-enhancing interventions. For instance, being aware of the resources available for succeeding and overcoming adversities would not only foster self-efficacy and resilience, but it would also help to feel more able of finding ways to goal attainment (hope), and optimistic about work events and outcomes. Thus, considering that the PsyCap components can complement and enhance each other due to their commonalities (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Peterson et al., 2011), the effects of one HRMP on each component would spread to the others, resulting in a general development of the four. All these clues make us expect that the quality of these HRMP will have a positive impact on change in all four PsyCap components.

H1. Individual HRMP of training and development (H1a), performance appraisal (H1b), recruitment and selection (H1c), payment and reward (H1d), competitive payment (H1e), work-life balance (H1f), job stability (H1g) and exit support (H1h) will have positive effects on change in hope, self-efficacy, resilience, and optimism.

The benefits of a systemic HRM perspective towards PsyCap development

Each individual HRMP in an organization can also be part of a system of practices coherently acting on determined outcomes (Wall & Wood, 2005; Way, 2002). The interest in their consideration as HRM systems stems from the notion that their influence on relevant outcomes exceeds that of each isolated practice, due to their synergistic and mutually reinforcing effects (Boselie et al., 2005). They jointly allow the acquisition, development, and maintenance of a workforce with the necessary skills and abilities (Way, 2002), the enhancement of their involvement and commitment (Zacharatos et al., 2005), and the building of mutual-investment relationships between the organization and its members (Tsui et al., 1997). The synergistic effects of the whole HRM system would go beyond the influence that single, unconnected HRMP can have on organization-worker relationships and outcomes (Aryee et al., 2012; Bae & Lawler, 2000; MacDuffie, 1995; Messersmith et al., 2011) and help companies to achieve better performance and competitive advantage.

We have reasons to think that this systemic synergy is also applicable to the HRMP-PsyCap relationships. The influences of the whole HRM system on its outcomes encompass the specific effects of each of its forming HRMP exemplified above which, in addition, would be exceeded thanks to the synergistic effects. These synergistic effects are expected to be additive, since HRMP mutually reinforce and complement each other, enhancing the effects of the system, but are not *sine qua non* condition for the latter to appear (MacDuffie, 1995). Together, high-quality practices acting jointly as a system would facilitate a good employee-job/organization fit, clear goal setting and development-need knowledge, the means to achieve the necessary abilities to meet the goals, appropriate rewards and recognition of all this effort, and support and resources to cope with adversities. This combination would be a valuable set of resources for the worker to achieve and overcome the difficulties of challenges, thus becoming a source of positivity. In this regard, the role of HRM systems as organizational resources has been highlighted as a potential enhancing factor to employees' motivation, energy levels and personal growth, helping them to achieve work-related objectives and reduce stressful job demands (Boon & Kalshoven, 2014; Jung & Takeuchi, 2018; Meijerink et al., 2018). Other authors have suggested that good HRM systems (i. e., *high-performance work systems*) enhance positive employee-employer exchanges, in which the organization invests in workers' development, recognizes their contribution, and

cares for their wellbeing (Chuang & Liao, 2010). These exchanges, with plenty of job resources provided by the company, help employees to feel appreciated and valuable, making them more resilient, efficacious, hopeful, and optimistic about their jobs (Gupta, 2013; Xanthopoulou et al., 2007). Moreover, an adequate HRM can help to promote PsyCap components by creating environments in which to foster positive emotions and useful individual resources to cope with uncertain or threatening situations (Avey et al., 2009). Thus, in accordance with COR theory, having the set of resources represented by a good HRM system can be key for employees to develop personal resources like positivity, perseverance, and a perceived capacity of control, coping, impact and success at work. These are basic features of PsyCap, represented and shared by its four components: hope, efficacy, resilience, and optimism, facilitating therefore their joint development.

Recent studies have offered empirical evidence supporting the relationships between HRMP and PsyCap (Agarwal & Farndale, 2017; Chen, 2018; Miao et al., 2014). However, these studies have apparently adopted an integrationist rationale, analyzing the HRMP-PsyCap relationship with systemic conceptualizations of HRMP (i. e., HR bundles, HPWS) and a unitary operationalization of PsyCap, focusing on the core-construct of PsyCap instead of its different components. Without a doubt, these findings are interesting and valuable, but they somehow overlook the fact that, despite the commonalities that allow the PsyCap components to act and develop together, they are still unique (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), what might affect the extent to which different HRMP contribute to their development. In fact, there are also arguments in favor of analyzing isolated effects, since it can help to unravel which specific HRMP are more beneficial and compare them with integrated effects regarding specific outcomes (Ogbonnaya & Messersmith, 2017). Understanding whether these relationships differ in their sign or intensity, and whether the synergistic effects of the whole HRM system contribute to the PsyCap elements more than each individual HRMP can guide the design of efficient HRM interventions and optimal organizational settings to promote PsyCap. This study addresses this question and, considering the synergistic principle described above, we expect that the HRM system has more impact on the development of the PsyCap components than the individual practices separately.

H2. The overall HRM system will have greater effects on change in hope, self-efficacy, resilience, and optimism than the individual HRMP of training and

development (H1a), performance appraisal (H1b), recruitment and selection (H1c), payment and reward (H1d), competitive payment (H1e), work-life balance (H1f), job stability (H1g) and exit support (H1h).

In summary, HRMP can be antecedents of PsyCap and contribute to its promotion. From a systemic perspective, we propose that the effect of the HRMP on the PsyCap components will be stronger when considering them as a unique system of practices, due to their synergistic effects. Thus, the main objective of this study is to analyze the role of HRMP as antecedents of change in the PsyCap components, and the potential gains in their effects when integrated as a HRM system. We will analyze these relationships from a longitudinal perspective. Despite the unquestionable value of previous studies on the HRMP-PsyCap relationships, their cross-sectional designs are more susceptible to methodological issues (e. g., common method bias, reverse causality) and limit the scope of causal conclusions (Podsakoff et al., 2012), especially regarding developmental processes. These problems could be minimized through longitudinal designs, but, to our knowledge, this has not yet been done. Thus, this paper is the first attempt to analyze these relationships longitudinally, and it can add relevant knowledge about HRMP as agents for subsequent PsyCap development.

METHOD

Participants

The data were obtained from 1752 employees at Time 1 (T1), and 879 employees at Time 2 (T2), from 45 organizations in Spain. After matching the participants, the final database consisted of 653 employees from 26 organizations. There were 358 women (58.4%) and 292 men (44.7%), between 19 and 69 years old ($M=40.95$; $SD=8.29$). Most of them (471, 72.1%) were working in the tertiary sector, and 182 (27.9%) in the secondary. Some participants (44, 6.7%) had been working at their jobs for less than one year, 209 (32%) between one and five, and 365 (55.9%) for more than five.

Research design and procedure

The study has a two-wave longitudinal design with 9-12 months between both times. The research team considered this time lag as adequate for our research objectives, given the nature of our variables of interest. HRMP can need time for its effects to manifest, sometimes even years (Wright & Snell, 1998). However, the time

needed also depends on the outcomes of interest, and PsyCap's state-like character makes it malleable in the shorter term. Therefore, 9-12 months can be reasonably considered as sufficient for HRMP to deploy some effects on PsyCap, and these effects could in turn be considered as stable changes for PsyCap.

The institutional ethical committee approved the study. Convenience sampling was used, focusing mainly on the services and production sector, trying to gather a varied sample. The research team contacted the organizations to inform their HR managers about the procedures, objectives, and other general aspects of the process. In turn, they were asked for general information about their companies (activity, sector, number of employees, work units, etc.) and for permission to contact the employees. Then, the employees were contacted to request their voluntary participation, ensuring confidentiality.

Variables and Measures

Human resource management practices. HRMP were operationalized through a 24-item scale (Villajos et al., 2019a) that measures employees' perceptions of the extent to which their organizations offer them good HRMP. Responses were gathered through a 5-point scale (from 1=totally disagree to 5=totally agree) structured in eight 3-item subscales: training and development (sample item: "*My organization offers me [...] the opportunity to receive training and attend courses and workshops*"); payment and reward (sample item: "*[...] a salary that corresponds to my performance*"); performance appraisal (sample item: "*[...] a fair evaluation of my performance*"); recruitment and selection (sample item: "*[...] careful selection of new employees*"); competitive payment (sample item: "*[...] a competitive salary on the job market*"); employment or job security (sample item: "*[...] the guarantee of keeping my job*"); work-life balance (sample item: "*[...] flexible work hours*"); and exit support practices (sample item: "*[...] professionalized support in the retirement process*").

We conceptualized and structured the HRMP in two different ways. First, as individual practices in one first-order factorial model with all the items loading in their correspondent HRMP. This measurement model presented acceptable fit: $\chi^2(222)=761.52$, $p<.001$; CFI=.94; TLI=.93; RMSEA (90%CI=.06-.07)=.06; SRMR=.05. The second conceptualization was as one system of practices structured as one second-order factorial model with one higher-order factor representing the whole

HRM system. This structure also showed acceptable fit: $\chi^2(242)=994.62$, $p<.001$; CFI=.92; TLI=.91; RMSEA (90%CI=.07-.07)=.07; SRMR=.06.

Psychological Capital. PsyCap was operationalized through a version of the PCQ-12 (Avey et al., 2011a), revised by Djourova, Rodríguez and Lorente (2019), which measures the four PsyCap components with 6-point Likert scales, each containing 3 items. Examples for each scale are: “*I think I can make good contributions to the improvement of the company*” (self-efficacy); “*If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it*” (hope); “*I usually recover quickly from stressful experiences at work*” (resilience); and “*When things are uncertain for me at work, I usually expect the best*” (optimism). The measurement of the PsyCap components presented acceptable fit in *time 1*: $\chi^2(46)=184.32$ $p<.001$; CFI=.96; TLI=.94; RMSEA(90%CI=.06-.08)=.07; SRMR=.04; and *time 2*: $\chi^2(46)=124.18$, $p<.001$; CFI=.98; TLI=.97; RMSEA(90%CI=.04-.06)=.05; SRMR=.03.

Control variables. Gender, age, and job tenure were used, as usual in PsyCap research (Luthans and Youssef-Morgan, 2017). Age was measured in years. Gender was a dummy variable (0=women, 1=men), and job tenure had three categories (1=less than one year in their current job, 2= between one and five years, 3= more than five years). The belonging organization of each worker was registered as clustering variable to account for the nested nature of the data.

Data Analysis

The data analyses were performed using Mplus (v.8) and IBM SPSS (v.24). We used maximum likelihood imputation to treat the missing data, after removing every case with more than 30% of missing values in our variables of interest. Regarding hypotheses testing, we used autoregressive structural equation modelling (SEM) with cluster-robust standard errors (CR-SEs) on Mplus to regress our dependent latent variables, the PsyCap (T2) components, on the HRMP (T1), controlling for prior levels of PsyCap (T1). The components of PsyCap measured in T1 were introduced as controls for two main reasons: (1) this is a recommended method for the analysis of change in non-experimental studies, allowing to analyze the influence of predictors on outcomes, removing the influence of prior outcome levels, suitable thus for the objective of this study (Cohen & Cohen, 1983; Finkel, 1995; Markus, 1979); and (2) prior levels of the dependent variables are almost ubiquitously potential confounders in

longitudinal relationships (Cole & Maxwell, 2003; Gollob & Reichardt, 2004). We also included age, gender, and job tenure to control their potentially confounding effects. Moreover, given that, even though we are focusing on the HRMP-PsyCap relationships at the individual level, individuals belong to different organizations, independence of HRMP perceived by the employees belonging to the same organization, and therefore of their effects on PsyCap, cannot be assumed. Hence, we used the CR-SEs method, which allows to estimate more accurate standard errors that account for the nested nature of the data (McNeish et al., 2016).

To test Hypothesis 1 (H1), we proposed a model (Model 1) using individual HRMP. To test Hypothesis 2 (H2), we proposed a new model (Model 2) using HRMP as a system, and we compared the results of both models.

RESULTS

Descriptive statistics and correlations

Means, standard deviations, and correlations of the variables are summarized in Table 1. Regarding the individual HRMP, recruitment and selection ($M=3.02$; $SD=1.09$), training and development ($M=3.51$; $SD=1.06$), performance appraisal ($M=3.08$; $SD=1.21$), job security ($M=3.91$; $SD=1.13$) and work-life balance ($M=3.32$; $SD=1.10$) show medium or high-medium levels of quality, whereas payment and reward ($M=2.64$; $SD=1.11$), competitive payment ($M=2.65$; $SD=1$) and exit support ($M=1.88$; $SD=.89$) lie below the midpoint of the scale. The perceived quality of the HRM system is also medium ($M=3.01$; $SD=.72$). The levels of the PsyCap components are moderately high in T2: hope ($M=4.47$; $SD=.79$), self-efficacy ($M=4.70$; $SD=.82$), resilience ($M=4.71$; $SD=.83$), and optimism ($M=4.64$; $SD=.83$). Regarding the inter-correlations (see Table 1), it is interesting to note that the eight HRMP and the HRM system are positively related to T2 measures of all four PsyCap components, with some exceptions: self-efficacy is not related to exit support practices; and resilience is only related to competitive payment and the HRM system.

Table 1. Descriptive statistics and correlations

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Age T2	40.95	8.30	-								
2. Gender T2	-	-	.03	-							
3. Job Tenure T2	-	-	.41**	<.01	-						
4. TD T1	3.51	1.06	-.11**	.03	-.07	(.85)					
5. PR T1	2.64	1.11	-.05	.07	.05	.56**	(.79)				
6. PA T1	3.08	1.21	-.12**	.06	-.05	.65**	.61**	(.92)			
7. RS T1	3.02	1.09	-.18**	-.05	-.13**	.64**	.52**	.65**	(.80)		
8. CP T1	2.65	1.00	-.07	.10**	-.02	.48**	.71**	.55**	.55**	(.82)	
9. JS T1	3.91	1.13	.09*	.02	.21**	.40**	.44**	.33**	.35**	.40**	(.87)
10. WL T1	3.32	1.10	.04	-.13**	.10*	.30**	.28**	.28**	.32**	.29**	.34**
11. EX T1	1.88	.89	.02	.08*	.03	.19**	.19**	.24**	.24**	.32**	.19**
12. HRS T1	3.01	.72	-.04	.02	.04	.73**	.75**	.74**	.73**	.74**	.68**
13. Hope T1	4.67	.76	-.03	.06	.03	.29**	.19**	.25**	.20**	.20**	.18**
14. Efficacy T1	4.74	.83	.03	.04	.10*	.23**	.21**	.18**	.14**	.13**	.23**
15. Resilience T1	4.92	.79	.06	-.02	.09*	.04	.01	<.01	.01	.06	.06
16. Optimism T1	4.67	.87	.05	<.01	.10*	.31**	.22**	.29**	.20**	.23**	.22**
17. Hope T2	4.47	.79	.05	.10**	.01	.33**	.29**	.29**	.26**	.28**	.20**
18. Efficacy T2	4.70	.82	.03	.14**	.07	.27**	.24**	.18**	.17**	.19**	.24**
19. Resilience T2	4.71	.83	-.05	.03	.08	.06	.05	.04	.06	.09*	.05
20. Optimism T2	4.64	.83	.08*	.04	.10*	.29**	.26**	.25**	.19**	.25**	.20**

Table 1. Continued

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Age T2											
2. Gender T2											
3. Job Tenure T2											
4. TD T1											
5. PR T1											
6. PA T1											
7. RS T1											
8. CP T1											
9. JS T1											
10. WL T1	(.76)										
11. EX T1	.28**	(.65)									
12. HRS T1	.62**	.51**	(.92)								
13. Hope T1	.14**	.09*	.28**	(.79)							
14. Efficacy T1	.15**	.03	.49**	.59**	(.80)						
15. Resilience T1	.09*	.09*	.07	.44**	.38**	(.75)					
16. Optimism T1	.24**	.21**	.35**	.57**	.37**	.51**	(.82)				
17. Hope T2	.14**	.11**	.34**	.47**	.39**	.29**	.50**	(.81)			
18. Efficacy T2	.11**	.07	.26**	.43**	.62**	.33**	.29**	.53**	(.83)		
19. Resilience T2	.05	.07	.08*	.29**	.24**	.50**	.33**	.41**	.41**	(.78)	
20. Optimism T2	.20**	.14**	.32**	.39**	.28**	.31**	.50**	.60**	.39**	.49**	(.82)

p <.05; ** p <.01

The values in *italic font* indicate Spearman's Rho non-parametric correlation index

Scale Cronbach's alpha values on the diagonal between brackets

TD: training and development; PR: payment and reward systems; PA: performance appraisal; RS: recruitment and selection; CP: competitive payment; JS: job stability; WL: work-life balance; EX: exit support; T1: time-1 measure; T2: time-2 measure

Structural Equation Modelling

As specified in the method section, the different measurement models were tested and presented good fit. Then, to test H1, we proposed a first structural model (Model 1) that uses individual HRMP. This model presents an acceptable fit: $\chi^2(1088)$: 2557,68, $p < .001$; CFI: .90; TLI: .88; RMSEA (90% C.I.: .05-.05): .05, $p = .98$, SRMR: .06. As Table 2 shows, no individual HRMP is related to any PsyCap component at T2, after controlling for their prior levels. These results do not support the first hypothesis nor any of its sub-hypotheses (H1a to H1h), and point that none of the individual HRMP have significant effects in change in none of the PsyCap components one year later.

Table 2. SEM results

Predictor	Model 1				Model 2			
	H	E	R	O	H	E	R	O
Gender T2	.14**	.18**	.08 ns	.05 ns	.13**	.18**	.08 ns	.04 ns
Age T2	-.03 ns	-.05 ns	-.08*	.03 ns	.00 ns	.00 ns	-.01 ns	<.01 ns
Job tenure T2	.02 ns	.05 ns	.02 ns	.02 ns	.01 ns	.05 ns	.04 ns	.04 ns
Hope T1	.58**	-	-	-	.55**	-	-	-
Efficacy T1	-	.68**	-	-	-	.69**	-	-
Resilience T1	-	-	.70**	-	-	-	.66**	-
Optimism T1	-	-	-	.65**	-	-	-	.62**
RS T1	.04 ns	.02 ns	.04 ns	.02 ns	-	-	-	-
TD T1	.02 ns	.20 ns	-.07 ns	.02 ns	-	-	-	-
PA T1	-.03 ns	-.12 ns	-.01 ns	-.04 ns	-	-	-	-
PR T1	.10 ns	-.11 ns	.06 ns	.12 ns	-	-	-	-
CP T1	-.01 ns	.18 ns	-.02 ns	-.01 ns	-	-	-	-
JS T1	.01 ns	.05 ns	.02 ns	.01 ns	-	-	-	-
WL T1	.02 ns	-.06 ns	.01 ns	.03 ns	-	-	-	-
EX T1	<-.01 ns	.03 ns	.01 ns	-.05 ns	-	-	-	-
HRS T1	-	-	-	-	.16**	.16**	.03 ns	.16**

* $p < .05$ ** $p < .01$; ns: not significant. TD: training and development; PR: payment and reward systems; PA: performance appraisal; RS: recruitment and selection; CP: competitive payment; JS: job stability; WL: work-life balance; EX: exit support; HRS: overall HRM system; T1: time-1 measure; T2: time-2 measure; T2-outcomes: H: hope; E: (self-) efficacy; R: resilience; O: optimism

To test H2, we proposed a new structural model (Model 2) using HRMP as a system, and we compared the results of both models. Model 2 also presents an acceptable fit: $\chi^2(1164)$: 2843.66, $p < .001$; CFI: .89; TLI: .87; RMSEA (90% C.I.: .05-.05): .05, $p = .66$; .05, SRMR: .07. Table 2 shows significant positive relationships between the HRM system and hope ($B = .16$; $p < .001$), self-efficacy ($B = .16$; $p = .001$), and optimism ($B = .16$; $p < .001$), but not with resilience ($B = .03$; $p = .27$) at T2, after

controlling for their prior levels. These results partially support H2 and its sub-hypotheses (H2a to H2h), except for resilience, with positive, significant effects of the HRM system on change in three of the PsyCap components (self-efficacy, hope and optimism) that were not affected by any individual HRMP. It is worth noting that change in resilience was not significantly affected by the HRM system or by any individual HRMP.

Regarding control variables, gender was significantly and positively related to hope ($B=.14$, $p=.002$; $B=.13$, $p=.004$) and self-efficacy ($B=.18$, $p=.002$; $p=.003$) in Model 1 and 2, respectively. Men have higher hope and self-efficacy than women. Age is significantly and negatively related to resilience only in Model 1 ($B=-.08$; $p=.04$).

Finally, we compared both models through *Akaike*, *Bayesian*, and *sample-size-adjusted Bayesian information criteria* (*AIC*, *BIC* and *SABIC*, respectively). We found “very strong evidence” (Raftery, 1995) favoring Model 2 ($AIC=70822.68$; $BIC=71716.57$; $SABIC=71068.94$) over Model 1 ($AIC=73439.50$; $BIC=74676.18$; $SABIC=73787.24$). This indicates that, despite the overall acceptable fit of both models, Model 2, with HRMP bundled as a system, is relatively more informative. In other words, the HRM system is a better predictor of change in subsequent PsyCap components than the individual practices.

DISCUSSION

The main purpose of this study was to investigate whether PsyCap resources can be promoted in the daily life of organizations through adequate HR management. The few recent studies specifically focusing on these relationships were cross-sectional (Agarwal & Farndale, 2017; Aybas & Acar, 2017) and always used systemic conceptualizations of both HRMP and PsyCap. Thus, we aimed to fill these gaps by analyzing these relationships using a longitudinal approach to see the lagged connections between HRMP and PsyCap components. Moreover, another important aspect of our inquiry was to analyze the advantages of a systemic conceptualization of HRMP to study these relationships.

Based on previous literature and drawing on COR theory, we proposed that HRMP might be day-to-day resources available that could foster PsyCap and its components. We hypothesized that the individual HRMP would positively relate to subsequent development of employees’ PsyCap components (H1), and that the HRM

system would have larger effects than the HRMP in isolation (H2), due to their synergies.

The first structural equation model did not provide support for H1. Contrary to our expectations, none of the individual HRMP was positively related to T2 self-efficacy, hope, resilience and optimism. We assumed that, although there might be some differences, most of the practices would contribute to some extent to the development of the PsyCap components because these components tend to develop and act together (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Peterson et al., 2011). However, our results indicate that, in isolation, the HRMP are irrelevant to the development of the PsyCap components

We expected the relationships to be higher in the case of the HRM system, and we found support for this. Self-efficacy, hope and optimism, which were not affected by any individual HRMP, were positively affected by the HRM system. These results partially support the synergistic effects of HRMP when considered as a system (Boselie et al., 2005), generally affecting most of the PsyCap components to a larger extent than the isolated practices. This explanation is consistent with previous literature. It aligns with various authors who argued that adequate HR management can be a tool for creating work environments where the PsyCap components can be fostered (Avey et al., 2009). HRMP integrated in a high-quality HRM system can facilitate the factors underlying PsyCap development, such as positive emotions and resources to cope with uncertain or threatening situations at work (Avey et al., 2009). Good HRM systems may represent resources and facilitate PsyCap development by enhancing positive employer-employee relationships, sending the workers signals of support, appreciation, recognition, and investment in their development and wellbeing (Chuang & Liao, 2010; Gupta, 2013; Xanthopoulou et al., 2007). Moreover, our findings are consistent with previous cross-sectional studies (Agarwal & Farndale, 2017; Chen, 2018; Miao et al., 2014) showing that HRM systems were significantly related to PsyCap. Furthermore, we more deeply explore these relationships from a longitudinal perspective, revealing differential connections between the HRM system and the development of certain employee PsyCap components (resilience).

Unexpectedly, resilience development does not seem to be influenced by any individual HRMP or by the HRM system. This reveals that not all the PsyCap components react equally to HRMP and systems. Despite the commonalities supposed

to make these four elements develop and act together, they still maintain some uniqueness (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). In this regard, hope, self-efficacy, and optimism are proactive in nature and lead people's vision toward the future, facilitating their motivation to pursue their goals and confidence about their capacity to achieve them. Conversely, resilience's nature is rather reactive to setbacks and adversities when encountered, and it helps people to recover and grow from them (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). There have been interesting proposals of resilience-enhancing HRMP, including work-life balance practices, employee assistance programs, flexible arrangements, etc., meant to offer employees opportunities to overcome adversity and gain resources to strengthen resilience (Bardoel et al., 2014). Our operationalization of HRMP included some of these features, but still failed to show effects on resilience. An alternative rationale to understand this result would involve boundary conditions that could moderate the influence of HRMP on resilience. Due to the reactive nature of resilience, the exposure to adversities or difficulties to overcome might be a necessary condition for it to develop (Norman et al., 2005), along with the appropriate resources provided by the HRM system. Maybe, regardless of the presence of HRM systems with potential capacity to influence resilience, this capacity is not deployed unless employees are exposed to the difficulties that these supportive HRMP are supposed to minimize.

Overall, our results suggest that HRMP are generally relevant to PsyCap development when they contribute to the quality of the whole HRM system rather than in isolation. Although PsyCap has seldom been studied as an HRM outcome, research on strategic HRM has pointed out that the effect of the HRM system on different outcomes are usually larger than the effects of isolated practices. When the HRMP are consistent and aligned in a coherent HRM system, they exert synergistic and mutually reinforcing effects (Way, 2002), allowing competitive advantage to emerge from a skilled, committed, empowered, and involved workforce (Zacharatos et al., 2005). For example, McDuffie (1995) found that HRMP affect economic performance when they are integrated in a consistent HRM "bundle" or system, but not individually. Huselid (1995) also warned of the need of a systems perspective for the study of HRMP. In fact, the notion of complementary resources is quite present in the resource-based view of the firm, meaning that combined policies or practices can enable a firm to reach full competitive advantage, but they have limited ability when isolated (Barney, 1995; Becker & Gerhart, 1996). It seems that PsyCap components would be another outcome

influenced by the whole HRM system to a greater extent than by isolated practices. However, the different effects on specific PsyCap components (resilience) reveal that particularities of each component can be relevant and should not be ignored.

Contributions, limitations, and future research

This paper makes a valuable contribution to the POB field and to the study of HRMP as antecedents of PsyCap. This role of HRMP had hardly been considered until recently. Thus, we are contributing to the consolidation and growth of knowledge about this role, as a direction for future PsyCap research with potential interest for designing work environments and practices favorable to enhancing PsyCap and its benefits (Newman et al., 2014). Moreover, to our knowledge, this is the first attempt to explore longitudinal links between HRMP and PsyCap. Our study partially supports and expands the predictions and findings of previous work, and raises new questions to address (e. g., what are the boundary conditions of the HRMP-resilience links?).

As practical implications, our results suggest that organizations can develop their employees' PsyCap to foster its beneficial outcomes through HRM but, for doing so, they should consider their HRM system as a whole, since the use of one or the other isolated HRMP may result unfruitful if not accompanied by other practices contributing to an overall good-quality HRM system.

Despite the contribution of this research work, limitations must be recognized. The data come from a self-reported survey and can be affected by some of the common biases related to these measures (e. g., social desirability bias). Moreover, although it is valuable for explaining their effects on employee outcomes (Boon et al., 2011, Wright & Nishii, 2007), the use of employee perceptions as unique measure of HRMP prevents for the analysis of actual implementation of HRMP on PsyCap development. Future research should use measures of HRMP from different sources (e. g., management, supervisor, peers, etc.) both to avoid self-report-related biases, and to analyze the effects of actual implementation of HRMP on PsyCap. The use of other research designs (e. g., diary studies) would also be advisable to detect within-individual changes more accurately. Moreover, it would be interesting for further research in this field to address questions about possible mediating or moderating variables in these relationships, or the role of PsyCap as a mediator between HRM systems and different outcomes (e. g., wellbeing, performance) from a longitudinal perspective and at different levels of analysis.

CONCLUSION

To conclude, our study supports the connection between HRMP and subsequent changes in PsyCap components. Our findings suggest that organizations with high-quality HRM systems offer resourceful environments where valuable psychological resources like PsyCap can be facilitated and maintained. HRMP are relevant when they contribute to the quality of the whole HRM system, but their influence is limited when we look at them in isolation, at least in terms of the development of the PsyCap components. Finally, the differences in the influence of HRMP and the overall HRM system on PsyCap components call for further research to understand the nature and boundary conditions of such links. We hope this study increases the understanding and encourages investigation into the specific ways HRMP and systems can foster PsyCap and its benefits in organizations.

CAPÍTULO IV

**EFFECTOS DEL SISTEMA DE RRHH
SOBRE EL CAMBIO EN
EL DESEMPEÑO DE TAREA
Y CREATIVO DE LOS EMPLEADOS:
EL CAMBIO EN PSYCAP COMO MEDIADOR**

*(EFFECTS OF THE HRM SYSTEM
ON CHANGE IN EMPLOYEES' TASK
AND CREATIVE PERFORMANCE:
CHANGE IN PSYCAP AS A MEDIATOR)*

Abstract

This paper studies the mediating role of change in psychological capital (PsyCap) in the lagged relationship between the human resource management (HRM) system and change in subsequent employees' task and creative performance. Drawing on Conservation of Resources (COR) theory, we consider the HRM system as a set of organizational resources from which employees can boost their PsyCap, what in turn leads to an increase in various facets of their subsequent performance. Auto-regressive path analysis with cluster-robust standard errors on two-wave longitudinal panel data from 653 employees from 26 organizations in Spain show that change in PsyCap mediates the positive effects of the HRM system on change in employee task and creative performance one year later. The mediated effect was larger for creative performance than for task performance. In addition, a negative direct effect of the HRM system on creative performance was found. Overall, our study shows that the HRM system positively influences change in subsequent employees' task and creative performance through the mediating role of change in PsyCap. However, our results also suggest that there can be a trade-off between the negative direct effects and the positive mediated effects on creative performance that should not be ignored.

INTRODUCTION

Today's organizations compete through the quality of their people, since it is through their employees that a company can develop and implement its strategies, processes, products, and services (Sikora et al., 2016). In this line, work performance is probably one of the most (if not the most over all) valuable outcomes that employees can provide to their employer (Campbell & Wiernik, 2015) since it represents the range of behaviors through which they add value and contribute ultimately to the company's results. Moreover, work performance is a multifaceted phenomenon that encompasses various behavioral dimensions that contribute differently to organizational goals (Campbell & Wiernik, 2015). For instance, fulfilling the requirements of one's job description (task performance) or generating and applying new ideas to one's work (creative performance) are very different ways in which the employees can help the organization to reach its goals. This multifaceted character is especially relevant in today's globalized organizational environment, highly marked by instability and competence, where firms are obliged to optimize and take advantage from every factor leading to adaption, effectiveness, and survival. Thus, it is not surprising that the

interest and efforts to enhance work performance, in its different facets, have never faded, and practitioners and academics acknowledge the importance of both task and creative performance and the need of organizations to enhance both through adequate use of one of their main tools: HRM practices and systems (Einaga & Imran, 2013; Nasifoglu Elidemir et al., 2020).

Research has shown that HRM systems have the power to improve employees' individual performance, which ultimately contributes to organizational-level outcomes (Boxall, 2012; Boxall & Macky, 2009; Van Veldhoven, 2012). The HRM system allows to attract, retain, and develop talented employees and make them more likely to deliver positive work performance outcomes (e. g., Karadas & Karatepe, 2019). In addition, during the last years research is devoting efforts in understanding the intermediate mechanisms enabling the HRM-employee performance relationships, where employees' psychological and behavioral factors can play a key role (Jiang et al., 2012; Messersmith et al., 2011; Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Raineri, 2017; Tang et al, 2017). In this line, a number of studies have investigated different mediators such as work engagement or different indicators of employee's wellbeing (Alfes et al., 2013; Khoreva & Wechtler, 2018). However, the mechanisms linking the HRM system and employee performance are far from being completely known, and the interest in them is still in force. The perspective of positive organizational behavior and its flagship construct, PsyCap, might be a helpful piece to contribute to uncover the so-called *black box* between HRM and performance (Karadas & Karatepe, 2019).

PsyCap represents a positive psychological state characterized by the presence of four psychological human strengths (hope, self-efficacy, resilience, and optimism) with important implications for the choice, display and persistence of employees' behaviors (Peterson et al., 2011). During the last two decades, it has been shown the consistent relationship of PsyCap with desirable employee outcomes such as task and creative performance (Abbas & Raja, 2015; Karadas & Karatepe, 2019; Newman et al., 2014; Sun et al., 2012; Sweetman et al, 2011), and recently researchers have started to suggest that it might have a mediating role in the HRM-performance relationships (e. g., Agarwal & Farndale, 2017; Gupta, 2014; Sleegers, 2012). When the organization offers its employees a good HRM system, it helps them to develop their PsyCap, and therefore they are more likely to display high performance outcomes (Karadas & Karatepe, 2019).

However, research on the role of PsyCap as a mediator in the HRM-performance links is still in its infancy. An eloquent example of this is a relatively recent literature review on the relationship between HRM and innovation, where PsyCap was not even considered among the studied mediators of such a relationship (Seeck & Diehl, 2017). Another signal of immaturity in this research topic is that the few studies analyzing the mediating role of PsyCap have not incorporated one of its main features, its malleability. Interestingly, research involving PsyCap usually claims its *state-like* and developable character and assumes it both in the theoretical approaches and conclusions about its relationships with antecedents and outcomes. However, change needs time to occur, but time (and therefore change) is seldom incorporated empirically through longitudinal designs able to capture change in PsyCap. Thus, the developable character of PsyCap and its potential implications for its role as a mechanism through which the HRM system can boost subsequent employee performance has been underexplored. This inconsistency represents an important gap in the literature and jeopardizes our understanding of these relationships and their causal implications. Furthermore, it can be especially relevant when considering its causal links with antecedents like HRM, which usually need some time to manifest their effects on different outcomes (Wright & Snell, 1998; Wright & Haggerty, 2005).

Drawing on the conservation of resources theory (*COR*, Hobfoll, 2002) we argue that the HRM system can act as a set of organizational resources that contribute to the development of the personal resources of employees' PsyCap, which they put in place by increasing their task and creative performance. Hence, we analyze the mediating role of change in PsyCap in the lagged relationship between the HRM system and change in subsequent employees' task and creative performance.

We aim to contribute to the literature by empirically incorporating and testing the role of change in PsyCap as a mediating factor in the relationship of the HRM system with change in employee task and creative performance. This adds to previous research on the topic in two different ways: by capturing change in PsyCap, task and creative performance, and by explicitly applying and testing *COR* theory's dynamics with regards to these relationships.

THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

HRM and employee performance

Employee work performance can be defined as a function of a person's behavior and the extent to which this behavior contributes to reaching organizational goals (Ford, Cerasoli, Higgins, & Decesare, 2011). Among employees' outcomes, their work performance is probably the most critical for organizational effectiveness and success (Dyer & Reeves, 1995, Campbell & Wiernik, 2015), since it represents the set of behaviors that the employee delivers and add value to the organization, which ultimately reflect in organizational performance. It is individual work performance what enables the existence of a team performance, a unit performance or an organizational performance (Campbell & Wiernik, 2015). In addition, employee performance is a polyhedral construct with different facets that contribute differently to companies' goals (Campbell & Wiernik, 2015). In this line, different behavioral dimensions of employees, such as task performance and creative performance, have been highlighted as critical for today's organizations, since they need their workers not only to perform efficiently their given duties, but also to be able to take risks, explore, experiment, discover and innovate in order to adapt, survive and thrive in an extremely competitive market (Khoreva & Wrechtler, 2018; Patel et al., 2013).

Task performance refers to the effectiveness of the employees in the activities that contribute to the technical core of the organization, by applying its technological process or by providing the materials or services for that process to occur effectively (Borman & Motowildo, 1993). In simpler words, it refers to the specific activities and the core responsibilities of the job, which are critical, since they represent the basic requirements that employees need to fulfill for the organization to effectively produce and deliver its main products or services (Jansen & Van Yperen, 2004; Khoreva & Wrechtler, 2018). For instance, performing rescue operations, applying ventilation procedures, or checking the fire truck, are good examples of task performance activities for a firefighter job. Thus, one of the main aims of a HRM system (if not the main one) is to ensure a workforce able to achieve optimal levels of task performance, since it stands as the core activities of every job (Jansen & Van Yperen, 2004).

In addition, organizations not only need to ensure the basic rules, procedures, products and services to be achieved, but also to facilitate spontaneous creativity and

innovation to adapt to atypical and challenging situations (Fu et al., 2015; Jansen & Van Yperen, 2004; Khoreva & Wrechtler, 2018; Muñoz-Pascual & Galende, 2017). Creative performance makes reference to the behaviors through which employees' creativity becomes manifest (Sweetman et al., 2011), by providing new ideas, products or services to better achieve the company's objectives (Amabile et al., 2005). One important aspect of creative performance is that it is not restricted to the traditionally considered as creative jobs. Instead, it "can be generated by employees in any job and at any level of the organization" (Madjar et al., 2002, p. 757) manifesting as the introduction of new materials or a recombination of already existing ones. Another feature of creative performance is that, due to its novelty, its results and consequences are often uncertain (Lee et al., 2019; Pfeffer & Sutton, 2000). For instance, an employee can come up with a new way of performing a part of his or her job, that it is not specified in the job description, but which may allow to do it more effectively or efficiently. Implementing this new procedure may have positive effects and consequences for the organization (e. g., save resources and optimize the production process) and the worker (e. g., social recognition) or, it might also have unexpected negative effects and consequences (e. g., affecting negatively other parts of the production process, negative perceptions from peers, etc.). In this sense, creative performance is somehow a double-edged activity, since it can bring benefits for the individual and the organization, but it also entails some risks (Lee et al., 2019; Pfeffer & Sutton, 2000). According to Amabile (1988), domestic and international competition, changing government regulations and market conditions make innovation a must for organizations to survive. Albeit written more than thirty years ago, such a statement is nowadays truer than ever, and creativity and its implementation are critical to maintain competitive advantage in the globalized, instable, and highly competitive organizational environment of the 21st Century (Iqbal, 2011; Shin et al., 2016). Thus, beyond task performance, creative performance is also critical (Fu et al., 2015; Jansen & Van Yperen, 2004; Khoreva & Wrechtler, 2018; Muñoz-Pascual & Galende, 2017), whereby practitioners and academics acknowledge the importance of enhancing both through an adequate HRM (Einaga & Imran, 2013; Nasifoglu Elidemir et al., 2020).

HRM refers to the set of actions an organization uses to manage people and the work they perform (Boxal & Purcell, 2011), and which allow to regulate the organization-employee relationships (Peiró, 1999). It encompasses a variety of different

but interrelated practices that act together as a HRM system in order to enhance organizational effectiveness (Boselie et al., 2005; Zhang et al., 2015). Research on HRM exploded as a field in the 90's with the seminal works that offered empirical evidence of its influence on organizational performance (Arthur, 1994; Guest et al., 2013; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997), which are enabled by its influences on employees' outcomes, discretionary efforts and work performance (Boxall, 2012; Boxall & Macky, 2009; Guest, 1997; Guest et al., 2013; Huselid, 1995; Paauwe & Richardson, 1997; Van Veldhoven, 2012; Wright et al., 2003). Since then, important efforts have been devoted in exploring the links between HRM systems and employee performance and their enabling mechanisms (He et al., 2019; Karadas & Karatepe, 2019; Shin et al., 2016). In this line, researchers have shown that HRM systems are related to employee task and creative performance through different mediators. For instance, Alfes and colleagues (2013) show that the HRM system was related to employee task and creative performance via employee engagement. Khoreva and Wechtler (2018) also found significant relationships between bundled HRM practices and both task and creative performance, both directly and via various facets of employees' wellbeing.

However, the mechanisms connecting HRM systems and employee performance are still unresolved (Karadas & Karatepe, 2019). For example, although research has started to focus on the influences of HRM on employee creativity, the literature on this topic is still scarce (Liu et al., 2017), especially considering that their links and enabling mechanisms are complex and entail diverse processes and factors that are still relatively unknown and therefore deserve more attention (Abstein et al., 2014; Agarwal & Farndale, 2017). In this line, the perspective of positive organizational behavior and its flagship construct, PsyCap, have been shown potentially helpful to contribute to uncover the so-called *black box* between HRM and performance (Karadas & Karatepe, 2019). However, some questions remain unanswered with regards to PsyCap's mediating role in the HRM-performance relationships, especially from a resource-development perspective.

Change in PsyCap as a mediator

In this study, we draw on COR theory (Hobfoll, 2002) and its references to resource-development and investment dynamics to propose that change in PsyCap mediates the influence of the HRM system on change in employees' subsequent task

and creative performance. COR theory defines resources as valued entities, either in their own right (e. g., well-being) or as a means to obtain centrally valued ends (e. g., money). Moreover, resources can be external (contextual) or internal (personal) to the individual, and tend to aggregate, develop and act together in groups of interrelated resources called *resource caravans*. According to COR theory, different social entities, including organizations, can nurture personal resources by providing adequate external resources (Hobfoll, 2014). Thus, paralleling with COR theory, PsyCap can be considered as a set of personal resources that organizations can foster by providing adequate external resources through the HRM system.

PsyCap is defined as “an individual’s positive psychological state of development, characterized by: (1) having confidence (efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attributions (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success.” (Luthans et al., 2015, p. 2). Consistent with COR’s notion of resource caravans, these four psychological strengths develop and act together, since they share a common mechanism that gathers their commonalities: a sense of control, intentionality, agentic goal pursuit, motivated effort and perseverance (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). This mechanism is the higher-order construct of PsyCap. In addition, PsyCap has two distinguishing characteristics that make it especially interesting for organizations and that have attracted a great deal of attention from academics and practitioners: (1) its state-like and malleable character, and (2) its consistent relationships with desirable outcomes including work performance (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

First, PsyCap is considered *state-like*. This means that it is open to change and development, not so volatile as pure states (e. g., moods, emotions) nor so stable as other characteristics that are difficult to change (e. g., personality traits, intelligence). As state-like, malleable construct, PsyCap can change with relative ease, but it hoards some stability that allows its levels to perdure some time. In this line, there is evidence of PsyCap development through training interventions that tackle its four psychological resources (e. g., Dello Russo & Stoykova, 2015; Luthans et al., 2010). Moreover, it has been also shown that PsyCap can fluctuate even in the absence of interventions,

suggesting that there can be other factors inducing such changes in organizational settings (Alessandri et al., 2018; Peterson et al., 2011). However, there is limited research on the antecedents of PsyCap (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), and even less (to the best of our knowledge, not at all) on the factors that can induce changes in PsyCap over time, beyond specific training interventions.

Among the potential antecedents of PsyCap, research has started to consider that the HRM can stand as a tool for boosting PsyCap in organizations (Abubakar et al., 2019). HRM systems have a strong impact on the experiences of employees in the work context and may influence the motivational and cognitive processes related to PsyCap development (Abubakar et al., 2019). In this line, HRM systems signal to employees that the organization values and appreciates them, and cares for their development (Liao et al., 2009; Takeuchi et al., 2009). In addition, HRM systems that include high-quality practices of training and development, fair rewards, performance appraisal and support-oriented practices can help to fulfil some of the workers' primary psychological needs such as competence, autonomy and relatedness, which in turn enhance their motivation and psychological growth (Abubakar et al., 2019). Moreover, HRM systems offer a resourceful work environment where employees can become more hopeful, efficacious, resilient, and optimistic by stimulating the development of their skills and abilities to work and to solve work-related problems, by reducing uncertainty in the work environment and by facilitating more positive appraisals of their circumstances (Abubakar, 2019; Agarwal & Farndale, 2017). This is consistent with COR theory's references to dynamic relationships between resources. People with an already solid reservoir of resources are more likely to develop personal resources and resource caravans, and *vice versa*, people who have few resources are less likely to develop new resources. Thus, the employees with the organizational resources of the HRM system, enjoying a resourceful work environment, are more likely to develop caravans of personal resources like PsyCap, and *vice versa*. Therefore, the HRM system might induce the development of employees' PsyCap. In fact, all the above theoretical rationales focus on PsyCap development or change because of the HRM system. However, there is no actual evidence about it since no longitudinal study has tested whether the HRM system relates to changes in subsequent PsyCap.

H1. The HRM system is positively related to change in subsequent employee PsyCap.

Second, PsyCap is consistently related with work performance. PsyCap represents a positive appraisal of circumstances and probability of success that helps to maintain an internalized sense of intentionality, control and persistence in the pursuit and accomplishment of goals (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Peterson et al., 2011). Therefore, PsyCap is an important source of motivational energy and a powerful driver of performance. Individuals high in PsyCap have a strong source of motivation that helps them to engage and persist in the behaviors that lead to high performance levels. Indeed, PsyCap has been shown related to different indicators of employee performance, including task and creative performance (Abbas & Raja, 2015; Newman et al., 2014; Sun et al., 2012). When individuals have high PsyCap levels, they can deploy more energy and effort in showing a higher performance over extended periods of time (Avey et al., 2011). In addition, as we already commented, performing creatively is a risky activity since it represents a deviance from the existing ways and routines with often uncertain results and consequences (Lee et al., 2019; Pfeffer & Sutton, 2000). High-PsyCap individuals tend to behave more creatively, because they are prompter to dare and to take the risks of innovating, since they feel more effective and able to attain success, to face and recover from difficulties and to find alternatives when necessary (Abbas & Raja, 2015). Moreover, when employees' PsyCap levels change, it would reflect in changes in work performance. Returning to COR's dynamic processes, resource lose leads to conservative responses to save resources to protect from future resource loses, whilst resource gains allow and encourage their reinvestment for subsequent resource gains. Thus, the employees who increase their personal resources, can in turn invest them in improving their performance, and vice versa. Change in PsyCap means that employees' pool of personal resources has been strengthened or weakened (Alessandri et al., 2018). Increases in PsyCap, can have refreshing and revitalizing effects, since employees enjoy an enlarged set of resources to invest in their work (Hakanen et al., 2008; Salanova et al., 2010). Conversely, if PsyCap decreases, employees' can step into a state of relative resource depletion that can result in relatively withdrawing from their work (Alessandri et al., 2018). Albeit scarce, there is some evidence of the positive relationship of change in PsyCap with change in other indicators of employee performance such as supervisor-rated performance or financial performance (Alessandri et al., 2018; Peterson et al., 2011). However, this has not been specifically applied to task and creative performance. According to the recent reasonings, change in PsyCap stands as an extra input (or deprivation) of motivating

energy and positivity that would be expected to relate positively to change in both employee's task and creative performance.

H2. Change in PsyCap is positively related to change in subsequent task (H3a) and creative performance (H3b).

Altogether, the above argumentation leads to the notion that change in PsyCap may mediate the influence of the HRM system on change in employee performance. The HRM system stands as organizational resources that organizations invest in their employees, contributing to the development of their PsyCap by enhancing their ability to pursue and accomplish work goals, fostering employee growth, development, and motivation (Boon & Kalshoven, 2014; Schaufeli & Bakker, 2010). Higher PsyCap, in turn, means that the employee has more personal resources to achieve higher performance levels, since it facilitates positive perceptions of work as interesting, significant and challenging, but also attainable as the worker feels more confident and motivated to goal achievement (Nolzen, 2018). In this line, PsyCap has started to be considered a potential mediator between HRM practices and systems and various employee outcomes such as work engagement (e. g., Aybas & Acar 2017; Ugwu & Okojie, 2016) and employee attitudes (Miao et al., 2021). In terms of performance, some studies have offered initial evidence of such a mediating role between HRM and some indicators of employee performance, such as overall job performance (Slegers, 2012), or creative performance (Agarwal & Farndale, 2017; Karadas & Karatepe, 2019). However, the scant research on the topic, including the aforementioned studies, is cross-sectional in nature and, as far as we know, there is no evidence on whether the HRM system is related to changes in subsequent employee performance by producing a change in PsyCap. Based on all the above arguments, we expect the HRM system to induce changes in employees' subsequent task and creative performance by producing changes in their PsyCap.

H3. Change in employees' PsyCap mediates the lagged relationship of the HRM system with changes in subsequent task (H3a) and creative performance (H3b).

Summarizing, although not explicitly testing it, previous literature suggests that the influence of the HRM system on change in subsequent employee performance can be mediated by change in PsyCap. Drawing on COR theory, the HRM system might act as organizational resources that help to increase employees' PsyCap over time,

contributing this way to increase two critical aspects of their subsequent performance: task and creative performance. Thus, we aim to analyze the role of change in PsyCap as a mediator in the relationship between the HRM system and change in employee's task and creative performance.

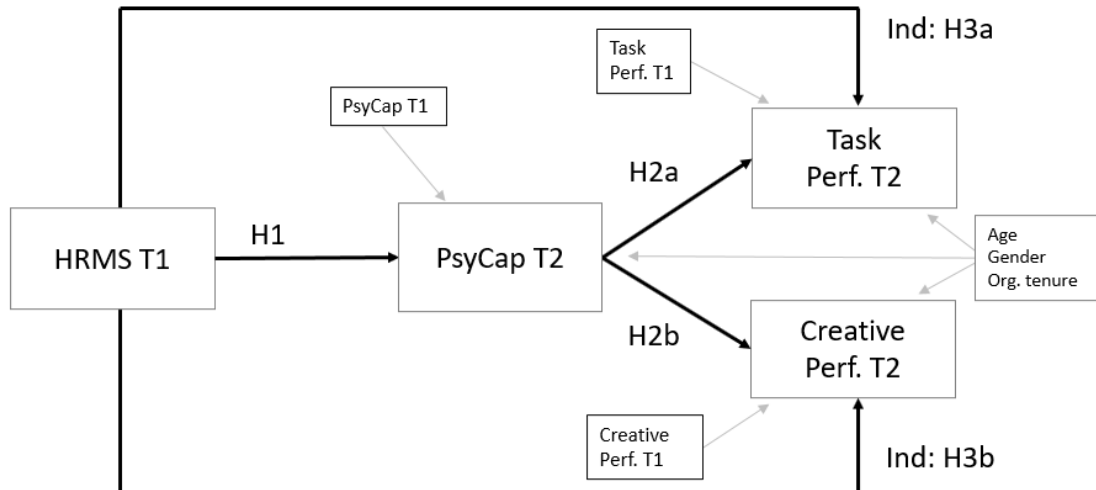


Figure 1. Theoretical model

METHOD

Sample and procedure

The sample of the study was composed of 653 workers from 26 organizations in Spain. From them, 292 were men (45%), and 358 women (52%), with an average age of 40.95 years old (T2). Regarding educational level, 431 were university graduates (66%), 97 vocational training graduates (14.9%), 58 high school graduates (8.9%), 34 compulsory education graduates (5.2%), eight had other types of training (1.2 %), and one did not have any official educational qualification (0.2%). With regards to seniority in the organization, 491 had been working in their organizations for more than 5 years (75.2%), 113 between 1 and 5 years (17.3%), and 5 for less than 1 year (.8%).

Our study was approved by the institutional ethics committee, and it used a longitudinal design with two measurement moments separated by 9-12 months, between 2014 and 2016. All variables were measured at both the first (T1) and the second (T2)

times of data collection. After informing the companies about the study, the research team contacted the employees to request their voluntary and confidential participation. Finally, the participants completed the questionnaire once at each measurement point.

Variables and Measures

HRM system: the HRM system was measured through a 24-item scale (Villajos et al., 2019a), which focuses on employee perceptions of eight different HRM practices, 3 items each. Sample items of each subscale are: “*My organization offers me [...] Meticulous recruitment of new co-workers*” for recruitment and selection, “[...] *The opportunity to develop new skills and knowledge for my current job, or for possible future positions*” for training and development, “[...] *Motivating performance evaluations*” for performance appraisal, “[...] *A benefits and rewards plan that is linked to my performance*” for contingent payment and reward, “[...] *A competitive salary on the job market*” for competitive salary, “[...] *A work contract that offers job security*” for employment security, “[...] *The opportunity to work part-time if I need to*” for work-life balance, and “[...] *The best conditions legally possible in the case of being laid-off*” for exit management. Responses were gathered through a 1-5 Likert scale. The measures of the eight HRM practices were averaged to have an indicator of the overall HRM system. The overall measurement model showed acceptable fit: $\chi^2(242)=994.62$, $p<.001$; CFI=.92; TLI=.91; RMSEA (90%CI=.07-.07)=.07; SRMR=.06. Reliability (Cronbach’s alpha) values for each subscale are summarized in table 1. The overall scale presents acceptable reliability at T1 ($\alpha=.92$).

PsyCap: PsyCap was measured through the Spanish version of the PCQ-12 scale (Avey et al., 2011), adapted by Djourova and colleagues (2018). The scale gathers responses about the four PsyCap components through 6-point Likert scales, 3 items for each component. Sample items of each component are: “*I think I can make good contributions to the improvement of the company*”, for self-efficacy; “*If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it*”, for hope; “*I usually recover quickly from stressful experiences at work*”, for resilience, and “*When things are uncertain for me at work, I usually expect the best*”, for optimism. All four scales were averaged to obtain the overall measure of employees’ PsyCap at each measurement moment. The overall measurement model presented acceptable fit in *time 1*: $\chi^2(47)=215.56$ $p<.001$; CFI=.95; TLI=.93; RMSEA(90%CI=.06-.08)=.07; SRMR=.06; and *time 2*: $\chi^2(48)=185.18$, $p<.001$; CFI=.96; TLI=.95;

RMSEA(90%CI=.04-.06)=.07; SRMR=.05. Reliability values for each subscale are summarized in table 1. The overall scale presents acceptable reliability both at T1 ($\alpha=.88$) and T2 ($\alpha=.89$).

Task performance: task performance was measured through a 3-item scale adapted from Williams and Anderson's (1991) scale, asking the employees about their own performance in the basic aspects of their job. A sample item of this scale is "*I properly complete the tasks assigned to me*". Responses were gathered through a 1-5 Likert scale. The scale presents acceptable reliability (Cronbach's alpha) both at T1 ($\alpha=.75$) and T2 ($\alpha=.85$).

Creative performance: creative performance was measured through a 3-item scale, adapted from Oldham and Cummings' (1996) scale, asking the employees about their own creative performance. A sample item of this scale is "*I am creative at work and develop original ideas for my organization*". Responses were gathered through a 1-5 Likert scale. The scale presents acceptable reliability (Cronbach's alpha) both at T1 ($\alpha=.84$) and T2 ($\alpha=.80$).

Control variables: we gathered participants' demographical data. Gender was codified as 0 for women and 1 for men. Education level was codified as 1 for no official educational qualification, 2 for compulsory education, 3 for vocational training, 4 for high school, 5 for university, and 6 for other types of training. Organizational tenure was codified as 1 for less than one year, 2 for between one and five years, and 3 for more than five years. In addition, organizational membership was recorded for considering the nested nature of the data.

Data Analysis

The main data analysis of the study was carried out on the Mplus statistic software. For hypothesis testing, an autoregressive path analysis model was built (figure 1) with the HRM system (T1) as the independent variable, PsyCap (T2) as the mediator, and the two performance indicators (T2) as dependent variables, including direct effects of the HRM system on each performance indicator. The T1-measures of PsyCap and both performance indicators were controlled as a means to analyze change in PsyCap and performance (Cohen & Cohen, 1983; Finkel, 1995; Markus, 1979). We also included age, gender and organizational tenure as control variables. Moreover, since individuals belong to different organizations, our individual-level data are nested

in organizations. Therefore, we used the cluster-robust standard errors method, which allows to account for the nested nature of the data to estimate more accurate standard errors in individual-level analyses (McNeish et al., 2016).

RESULTS

Descriptive statistics and correlations

The means, standard deviations, and correlations of the variables of the study are summarized in table 1. In general, the observed average levels of all the main variables are medium to high. We find average medium levels of the HRM system in T1 (M=3.01, SD=.72); medium-high for PsyCap in both T1 (M=4.75, SD=.63) and T2 (M=4.63, SD=.64); and for creative performance in T1 (M=5.32, SD=.93) and T2 (M=5.27, SD=.88); and high levels of task performance both in T1 (M=6.41, SD=.59) and T2 (M=6.29, SD=.75).

Table 1. Descriptive statistics and correlations

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Age	40.95	8.30										
2. Gender	-	-	.03									
3. Org. Tenure	-	-	.35**	-.05								
4. HRMS	3.01	.72	-.04	.02	.12**	(.92)						
5. PsyCap T1	4.75	.63	.04	.03	.09*	.31**	(.88)					
6. PsyCap T2	4.63	.64	.04	.09*	.07	.32**	.64**	(.89)				
7. Task p. T1	6.41	.59	.02	-.09*	.03	-.04	.35**	.26**	(.75)			
8. Task p. T2	6.29	.75	.07	-.12**	.07	.02	.31**	.39**	.53**	(.85)		
9. Creative p. T1	5.32	.93	.04	.11**	.02	.17**	.64**	.45**	.31**	.19**	(.84)	
10. Creative p. T2	5.27	.88	<.01	.13**	.02	.15**	.40**	.54**	.20**	.22**	.54**	(.85)

* p<.05; ** p<.01

Values in italic font indicate *Spearman's Rho* non-parametric correlation index

HRMS: HRM system; p.: performance; Org.: organizational

Cronbach's alpha values between parentheses

About intercorrelations, and focusing on the control variables, gender is positively related with PsyCap T2 ($\rho=.09$, $p<.05$) and creative performance T2 ($\rho=.13$, $p<.01$), but negatively with task performance T2 ($\rho=-.12$, $p<.01$). Men report higher levels of PsyCap and creative performance, but lower levels of task performance than

women. Moreover, more tenured employees report higher quality of the HRM system ($\rho=.12$, $p<.01$) and higher PsyCap T1 ($\rho=.09$, $p<.05$). Regarding our focal variables, their correlations point generally to the direction of our hypotheses. There are positive, significant relationships of the HRM system with PsyCap T2 ($\rho=.32$, $p<.01$), and with creative performance T2 ($\rho=.15$, $p<.01$), but not with task performance T2 ($\rho=.02$, $p>.05$). We also find positive, significant relationships of PsyCap T1 with PsyCap T2 ($\rho=.64$, $p<.01$), and of PsyCap T2 with task performance T2 ($\rho=.39$, $p<.01$), and with creative performance T2 ($\rho=.54$, $p<.01$). Finally, task performance T1 is positively related with task performance T2 ($\rho=.53$, $p<.01$) and creative performance T1 is related with creative performance T2 ($\rho=.54$, $p<.01$).

Path analysis

The results of path analysis are summarized in figure 2. The model fits the data acceptably: $\chi^2(6)= 20.49$, $p<.01$; CFI=.98; TLI=.92; RMSEA=.06, $p=.20$; SRMR=.02. Regarding control variables, most of the effects of age ($\beta=.00$, $p=.90$; $\beta<.01$, $p=.26$; $\beta=.10$, $p=.99$), gender ($\beta=.10$, $p=.01$; $\beta=-.06$, $p=.22$; $\beta=.10$, $p=.05$) and organizational tenure ($\beta=.02$, $p=.71$; $\beta=.05$, $p=.43$; $\beta=.02$, $p=.81$) on PsyCap, task performance, and creative performance, respectively, are not significant. Out of them, the only significant relationship is the positive one of gender with T2-PsyCap. Men's levels of PsyCap are slightly higher than women's in T2. For simplicity, the non-significant effects of the control variables are not represented in the figure.

Regarding the focal variables, we find a positive, significant lagged effect ($\beta=.12$, $p<.01$) of the HRM system on PsyCap, after controlling for the effect of prior levels of PsyCap ($\beta=.62$, $p<.01$), supporting therefore H1. Second, there are positive, significant effects of PsyCap on task performance ($\beta=.33$, $p<.01$) and creative performance ($\beta=.57$, $p<.01$), after controlling for the effect of their prior levels ($\beta=.57$, $p<.01$, and $\beta=.33$, $p<.01$, respectively), providing support to H2a and H2b. The lagged indirect effects of the HRM system on task ($\beta=.04$, $p<.01$) and creative performance ($\beta=.07$, $p<.01$) are significant, supporting H3a and H3b. Regarding direct effects, the lagged direct effect of the HRM system on task performance ($\beta=-.05$, $p=.21$) is not significant, whilst we find a significant, negative direct effect on creative performance ($\beta=-.09$, $p=.02$). Overall, there is a positive effect of the HRM system on change in employees' task performance, which is fully mediated by change in PsyCap. Regarding creative performance, there is a positive effect of the HRM system, which is mediated

by change in PsyCap, but also a negative direct effect to note and analyze carefully. In addition, there are some nuances in these results that are worth of mention. First, the effect of change in PsyCap on creative performance is almost twice the one on task performance, as so is the mediated effect of the HRM system, through change in PsyCap, on employee’s creative performance compared to the one on task performance.

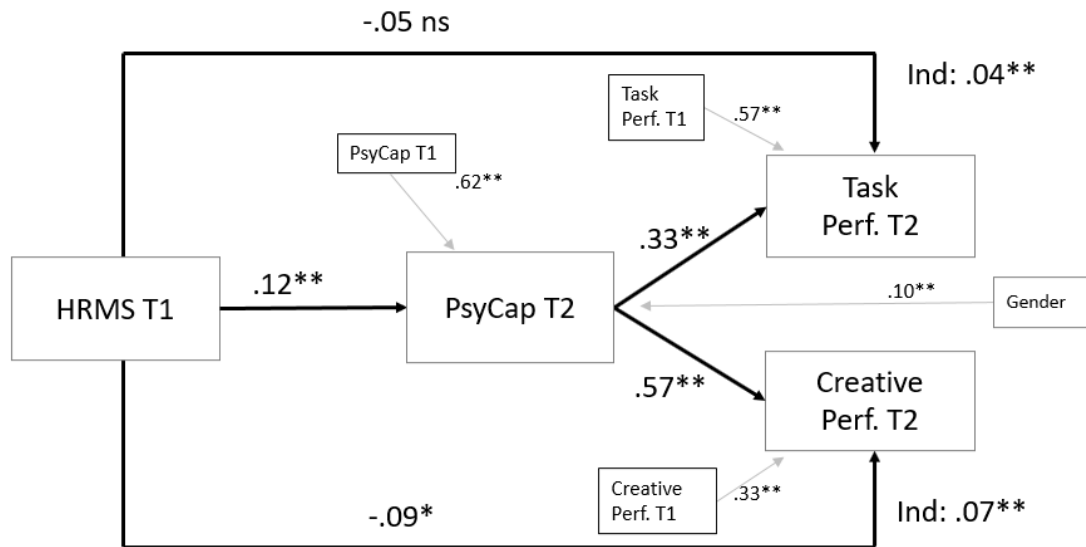


Figure 2. Results of path analysis

DISCUSSION

We have analyzed the mediating role of change in PsyCap in the lagged relationship between the HRM system and change in subsequent employee task and creative performance. Drawing on COR theory (Hobfoll, 2002), we considered the HRM system as a set of organizational resources that can contribute to increase the pool of employees’ personal resources (PsyCap), and that this would have a positive effect on their subsequent task and creative performance. In general terms, our results support this proposition, since we found a positive lagged effect of the HRM system on change in PsyCap and, through this, on change in employees’ subsequent task and creative performance. This is consistent with previous cross-sectional research suggesting PsyCap’s mediating role in the relationship between HRM and employee performance (e. g., Abbas & Raja, 2015; Agarwal & Farndale, 2017; Newman et al., 2014; Sun et al.,

2012), and expands it by explicitly testing it by incorporating time through a longitudinal design, allowing to capture change in both PsyCap and performance.

However, our results also suggest that these relationships are complex and present nuances regarding the different indicators of performance considered. More concretely, we have found variations in PsyCap's mediating role, concerning the different indicators of performance, which can be due to their different affinity with PsyCap. On the one hand, the mediating role of PsyCap seems to be stronger in the relationship of the HRM system with creative performance than for the one with task performance. The novelty feature of creative performance implies a certain degree of risk and uncertainty about its consequences, including practical effectiveness or social acceptance (Lee et al., 2019; Janssen & Van Yperen, 2004). Thus, behaving creatively entails assuming the risks and potential setbacks, and to believe in one's capacities to achieve the results regardless of their initial uncertainty. Creative performance might thus require the positivity provided by PsyCap to a greater extent than simple effort and mastery on the standard requirements of the job position (i. e., task performance). PsyCap facilitates a positive appraisal of circumstances and probability of success (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), which can be generally useful to improve performance, but especially for assuming the risks of implementing new ideas to one's work expecting the best of their consequences and being able to invest the necessary effort, to persevere, and to overcome potential setbacks and adversities. Consequently, the relevance of PsyCap as a mediating mechanism of the positive effect of the HRM system on creative performance might be more salient than on task performance.

On the other hand, we also found an unexpected negative lagged direct effect of the HRM system on employees' subsequent creative performance. Previous research shows generally positive relationships between HRM and creative performance in organizations, either directly or indirectly, via different mediators (e. g., Alfes et al., 2013; Khoreva & Weschler, 2018; Villajos et al., 2019). Such findings align with the more optimistic view of HRM (i. e., the mutual gains perspective) where both the organization and the employees can benefit from HRM (Appelbaum et al., 2000; Guest, 1997). Although our study was initially intended to be framed in this optimistic view of HRM, the results obtained show that sometimes more pessimistic views (e. g., the conflictive outcomes perspective) can also take place in organizational settings, what can help to understand our unexpected findings with regards to the negative effect of

perceived HRM and creative performance. The conflictive outcomes perspective (e. g., Van de Voorde et al., 2012) argues that the organization benefits from the implementation of HRM to achieve higher levels of organizational performance, but this is not always beneficial or it can be even harmful for employees, for instance in terms of incremented work stress, work intensification, etc. Moreover, this has been shown as even resulting in detrimental effects on work performance (e. g., Ramsay et al., 2000). From this not so optimistic perspective, it can be derived a negative effect of HRM on employees' creative performance through such harmful effects. For instance, it has been shown that work stress has detrimental effects on employee creativity both directly and via its negative effects on intrinsic motivation (Coelho et al., 2011). Thus, it is possible that higher levels of the HRM system would have, simultaneously, positive and negative effects on employees' subsequent creative performance, the former through its positive influence on PsyCap development, and the latter through an increment of work stress that might be masked behind the HRM system-creative performance direct effect.

These mixed results suggest the existence of a trade-off between positive and negative effects of the HRM system on employee performance, that can be specific for determined facets of performance (i. e., creative performance), and that organizations should consider in order to take actions to achieve a positive balance in such a trade-off between positive and negative effects of the HRM system on the employee performance spectrum. This is precisely what a third view on HRM suggests. The sustainable HRM perspective argues that although HRM can have, simultaneously, benefits for organizational performance and harmful effects for employees, attempts can be made to minimize the latter (e. g., Kramar, 2014). In this line, acknowledging and understanding how and why HRM can have positive (e. g., PsyCap development) and negative (e. g., increased work stress, work intensification, etc.) effects on employees, as well as positive and negative effects on valuable employee outcomes (e. g., employee performance) can be critical to take decisions and actions aimed to maximize the positive ones and minimize the negative ones, what ultimately would reflect in a more positive contribution of HRM to organizational performance through their impact on its main target: the human resources, or in other words, the employees and their outcomes.

Contribution, limitations and further research

Our study makes various relevant contributions to the literature about the mediating role of PsyCap as a mediating mechanism in the *black box* between HRM and performance. Overall, our results provide evidence of the mediating role of PsyCap change in the lagged relationship between the HRM system and change in subsequent employee performance. This adds to prior research that had not empirically implemented PsyCap's change potential, and therefore had been unable to capture HRM potential to foster it and its outcomes over time. Moreover, our findings show that this mediating role is complex and might not be the same when considering different facets of performance that represent different behavioral aspects with which PsyCap might have different affinity. Finally, consistent with the perspective of sustainable HRM, our results also align with the notion that HRM can have both a bright and a dark side with regards to their influence on employee performance. The dark side should not be ignored but acknowledged and analyzed in order to understand how to minimize its potentially harmful effects, and to maximize the potential positive influences on specific facets of employee performance outcomes.

Despite its contribution, this study has limitations that must be recognized. The measures used are self-reported and therefore susceptible to some of the typical biases related to this type of data (Podsakoff, et al., 2012). Nevertheless, the two-wave longitudinal design minimizes this possibility to some extent. Moreover, we have tested here a half-longitudinal autoregressive mediation model, meaning that the *a* path of the mediation (i. e., HRM system-PsyCap) represents a longitudinal relationship, whilst the *b* paths (PsyCap-performance) are actually cross-sectional, what might imply some bias in the regression coefficients (Cole & Maxwell, 2003). This is however adequate in our study since the effects of the HRM system on change in PsyCap and performance can take some time to manifest (Wright & Snell, 1998; Wright & Haggerty, 2005), whilst the effects of PsyCap on performance are more immediate. Performance is increased thanks to the investment of personal resources that the employees have at the moment, rather than by the ones they used to have time before.

Future research could overcome these limitations by using other facets of performance not included in this study, but which are also relevant in organizational life (i. e., counterproductive work behavior; organizational citizenship behavior). Moreover, it would be convenient to include parallel measures of the same facets of performance,

rated by different evaluators (e. g., task and creative performance rated by the employee, supervisors and peers). Future research might also study the boundary conditions of the relationships analyzed here, to know under what conditions the HRM system has more potential to foster PsyCap and, through this, to boost subsequent employee performance, and vice versa. Such boundary conditions might help to understand, for example, why the HRM system can have simultaneous positive and negative effects on creative performance. These questions have great potential for both theory and practice and should therefore be specifically tackled in future studies.

CONCLUSION

Based on COR theory (Hobfoll, 2002), we have analyzed the role of change in PsyCap as a mediator in the relationship between the HRM system and change in employee performance. Our findings show that the HRM system can act as an antecedent of PsyCap development, through which it fosters subsequent employee task and creative performance. Therefore, PsyCap development can be considered as a mediating mechanism in the black box between HRM and performance. However, the nature of each performance facet has been shown to have implications for the salience of PsyCap's mediating role and should not be ignored. Finally, the manifest trade-off between positive and negative effects of the HRM system on employee creative performance opens questions about why, how and under what conditions these trade-offs can result in beneficial or harmful outcomes both for the employees and the organization, and how they can be managed.

CAPÍTULO V

EL CAMBIO EN EL CAPITAL PSICOLÓGICO COMO MEDIADOR EN LA RELACIÓN DINÁMICA ENTRE EL SISTEMA DE RRHH Y EL OCB A LO LARGO DEL TIEMPO

*(CHANGE IN PSYCHOLOGICAL CAPITAL
AS A MEDIATOR IN THE HRM SYSTEM-OCB
DYNAMIC RELATIONSHIP OVER TIME)*

Abstract

This study analyzes the role of change in psychological capital (PsyCap) as a mediator in the dynamic relationship between the human resource management (HRM) system and change in employees' organizational citizenship behaviors (OCB) over time. Albeit generally acknowledged by the literature, PsyCap's dynamism is seldom incorporated empirically. Drawing on Conservation of Resources theory, we argue that change in the HRM system over time, might influence change in employees' OCB through inducing change in their PsyCap. Results of latent growth modelling with three-wave longitudinal data of 209 workers from nine organizations in Spain show the critical role of change in PsyCap as a mediator of the dynamic relationship between the HRM system and OCB. Whilst change in the HRM system is not directly related to change in OCB over time, they are indirectly related through change in PsyCap. This enables a gain spiral where organizational resources (HRM system) contribute to develop personal resources (PsyCap), which are in turn reinvested in the organization by the employees in form of desirable behaviors (OCB).

INTRODUCTION

Responding to the call of duty is no longer sufficient in the reining organizational environment, which is highly competitive, complex, and instable. In this scenario, employees' discretionary efforts are especially valued, since they can stand as a key, difficult-to-imitate asset, with potential to add unique value to organizational competitiveness and success in a cheap and cost-effective way (Bolino et al., 2003; Joy et al., 2015). Organizational citizenship behavior (OCB) refers to a range of discretionary behaviors usually not specified in the job description, but beneficial for organizations' goals by contributing to the maintenance of their social system (Organ, 1988). It is therefore not surprising that research has devoted efforts to study how to enhance OCB in organizations through an adequate human resource management (HRM), showing generally positive relationships that have been mainly explained by social exchange theory and its norm of reciprocity (e. g., Kehoe & Wright, 2013; Newman et al., 2016; Sun et al., 2007): the employees receive good HRM systems as benefits from their organizations and reciprocate them with desirable behaviors like OCB.

Nevertheless, albeit cheap for the company, discretionary behaviors do have a cost for the workers in terms of personal resources (Halbesleben & Wheeler, 2015; Zhang et al., 2019). The capability of an individual to perform resource-investment behaviors like OCB depends on the availability of personal resources (Halbesleben & Wheeler, 2015). Therefore, not only is important to understand *why* (e. g., reciprocation) employees engage in resource-investment behaviors, but also *how* to maintain and enhance such resources so that they can be invested into the organization, and conservation of resources (COR) theory (Hobfoll, 2002) can be especially useful to explain these processes.

COR theory sustains that one primary motivation of human being is to gain and preserve resources. Moreover, the theory is inherently dynamic since it proposes a series of processes (spirals) of resource gain and loss over time that influence human behavior. From this perspective, change in the HRM system over time could induce gain (or loss) spirals of the personal resources that employees need to invest in OCB (Zhang et al., 2019).

One of the personal resources the HRM system could help develop is psychological capital (PsyCap). PsyCap is a second-order construct that joints four psychological resources (hope, self-efficacy, resilience and optimism) (Luthans et al., 2007), and which relates consistently with various employee outcomes, including OCB (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014). It has been suggested that the HRM system can act as a set of organizational resources from which employees can build up their PsyCap and contribute therefore to enhance its desirable outcomes (Agarwal & Farndale, 2017; Aybas & Acar, 2017; Montesa et al., 2016; Newman et al., 2014). There is, in fact, some research focusing on the mediating role of PsyCap in the relationships of the HRM system with various employee outcomes such as creative performance, work engagement or, more recently, OCB (e. g., Agarwal & Farndale, 2017; Aybas & Acar, 2017; Karadas & Karatepe, 2019). However, research on these relationships is mainly cross-sectional, and no study has analyzed these relationships from a within-individual perspective.

Besides the relationships between variables at certain moment, understanding their dynamic links is important. Although it might seem counterintuitive, the static (cross-sectional, involving between-individual differences at one point in time) and the dynamic (longitudinal, involving within-individual change over time) relationships between variables,

as well as their explanatory factors, can be quite different (Ployhart & Vanderberg, 2010). This can be especially relevant for today's organizations, which often have to mold and change their HRM systems in order to cope with the demands from the instable and competitive organizational environment (Chang & Huang, 2005). The specific effects of such changes on employees' dynamic psychological processes and work outcomes can be critical and should not be underestimated. For instance, the economic crisis at the beginning of the 21st century caused dramatic changes in organizations, with devastating consequences for employees and their work outcomes (Roca-Puig, 2018; Psychogios et al., 2019). In this line, PsyCap is dynamic, and its within-individual change over time has been shown related to change in various employee performance outcomes (Alessandri et al., 2018; Luthans et al., 2010; Peterson et al., 2011). Similarly, discretionary behaviors like OCB can also fluctuate over time due to changes in employees' psychological factors and available resources (Halbesleben & Wheeler, 2015; Ilies et al., 2006). Hence, understanding the specific effects of change in the HRM system on change in PsyCap and OCB over time is crucial. We specifically aim to analyze these relationships from a dynamic within-individual perspective.

Drawing on COR theory, we argue that change in the HRM system over time can induce gain (or loss) spirals of employees' personal resources (PsyCap), which lead to changes in their OCB. In other words, we analyze the mediating role of change in PsyCap in the dynamic relationship between the HRM system and employees' OCB over time.

This paper aims to make two main contributions. First, we analyze the relationship of the HRM system with employee OCB over time, from a within-individual, dynamic perspective. Second, we analyze the mediating role of change in PsyCap in that relationship. Using three-wave longitudinal data allows us to capture within-individual change over time in our focal variables, and therefore to test COR theory's references to resource gain and loss spirals (Hobfoll et al., 2018) applied to them.

THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

The HRM system and OCB

Organizational citizenship behavior (OCB; Organ, 1988) encompasses a variety of discretionary behaviors, not officially described and rewarded, but beneficial by contributing to the effective functioning of the organization. By performing OCB, individuals reflect a responsible concern for the company and a willingness to actively participate in it, even when facing difficult circumstances, and a helping attitude that shows altruism, courtesy, peacekeeping, and cheerleading. Being prompt to do extra work, helping others, or following organizational rules regardless of personal convenience would be examples of OCB behaviors (Podsakoff & MacKenzie, 1997). These varied behaviors contribute to organizational functioning, since they help to maintain and enhance the social and psychological context surrounding task performance (Podsakoff & MacKenzie, 1997). For example, they can improve the outcomes of the members of the organization by contributing to manage their interdependencies. Discretionary behaviors such as OCBs reduce the need of the organization to devote resources on the maintenance of such interdependencies, allowing their investment into purely productive purposes. The employees who display OCB contribute to the improvement of their coworkers' performance and allow their managers to devote more time to productive activities like planning, scheduling, problem solving or organizational analysis (Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Thus, employee OCB is of great value for organizations by optimizing their social system and helping to save valued resources that can be invested in enhancing productivity.

Employees' discretionary behaviors can be influenced by the HRM system. HRM refers to the set of practices used to regulate critical aspects or the organization-member relationships, such as labor relationships, flows of personnel, compensation-contribution dynamics and the channels and mechanisms of influence (Peiró, 1999). There is a wide variety of practices dedicated to specific functions of the relationships between the organization and its members. Here we consider personnel recruitment and selection, training and development, performance appraisal, payment and reward, employment security, competitive payment, work-life balance, and exit-support practices. Altogether, such practices can be seen as the integrated parts of one entire HRM system where the practices mutually

reinforce each other, synergistically contributing to the outcomes and, finally to company's performance (Boselie et al., 2005). HRM systems can affect employees' skills, competencies and motivation, which in turn influences their behavior, including different indicators of performance (Boxall, 2012; Boxall & Macky, 2009).

The literature points to a positive relationship between HRM and OCB that has been mainly explained by *social exchange theory* and its norm of reciprocity (Blau, 1964). By offering a good HRM system, organizations send the workers signals of support, appreciation, recognition, interest and investment in their development and wellbeing, enhancing positive employer-employee relationships (Chuang & Liao, 2010; Gupta, 2013; Xanthopoulou et al., 2007). Employees receive this good treatment as benefits and reciprocate the interest and support received by displaying discretionary behaviors like OCB (Sun et al., 2007). Research has offered evidence of this positive relationships showing that levels of HRM systems predict levels of OCB (Kehoe & Wright, 2013; Newman et al., 2016; Sun et al., 2007). However, no research has studied the relationship of change in the HRM system and within-individual change in OCB. Besides absolute levels, change in the HRM system can have a critical impact on change in employees' individual outcomes over time. In this line, it has been shown that OCB can fluctuate over time in function of changes in various employees' psychological factors (e. g., Ilies et al., 2006), which might be influenced in turn by changes in the HRM system. For instance, the economic crisis that took place between 2008 and 2013 had devastating consequences for organizations, their HRM systems and employees (Roca-Puig, 2018). Many organizations were driven to layoffs and downsizings (Kim & Ployhart, 2014), and the employees who remained found themselves in more imbalanced employment relations (Cook et al., 2016). Consequently, the social climate of mutual commitment, the morale, trust in management, will to cooperate, and OCB of survivor employees was seriously damaged (Psychogios et al., 2019; Roca-Puig, 2018). Keeping with the norm of reciprocity, meaningful changes in the HRM system would be responded by the employees with coherent changes in their OCB. A decrease in the HRM system can be received as a deterioration of the support and interest offered by the organization, and the feelings of obligation to respond with discretionary behaviors like OCB would also decrease, and vice versa. Therefore, we expect a positive relationship of change in the HRM system with change in OCB over time.

H1. Change in the HRM system will be positively related to change in employee OCB over time.

However, this reciprocation requires an extra investment of personal resources by the employees (Halbesleben & Wheeler, 2015; Zhang et al., 2019), so it is necessary that these resources exist and recover as they are expensed. While reciprocation stands as part of the answer to *why* workers display OCB as a response to their organizations' HRM system, personal resources would respond to *with what*. Hence, answering the question of *how* the HRM system can precipitate changes in employee behaviors requires understanding the intermediate mechanisms and dynamic processes enabling their relationships, where personal resources are likely to play a critical role (Zhang et al., 2019). In the following lines we build on COR theory to argue that change in the HRM system (a set of external resources) can precipitate changes in resource-investment behaviors like OCB thanks to its capability to influence the development of PsyCap (personal resources) over time.

The mediating role of PsyCap

PsyCap is defined as a positive psychological state or a core psychological factor of positivity that goes beyond human capital (what you know) and social capital (who you know) towards 'who you are' (Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004). PsyCap comprises four psychological resources: *hope*, the capacity to find ways and deploy the necessary effort for achieving one's goals (Snyder, 2002); *self-efficacy*, the belief in one's capacity to succeed in a specific activity or domain (Bandura et al., 1999); *resilience*, the capacity to overcome and even grow from adversity (Luthans, 2002); and *optimism*, the expectancy of positive outcomes, and a positive attribution style (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Despite the conceptual independence and discriminant validity among all four factors (Luthans et al., 2007), they also share some commonalities, like a sense of intentionality and control, positive emotions, and an agentic pursuit of goals (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). These commonalities facilitate the holistic effects of the higher-order construct of PsyCap (Djourova et al., 2019). Thanks to this, PsyCap fosters positive appraisals of circumstances and probability of success, based on one's perseverance and motivated effort. PsyCap stimulates the investment of time, effort and development towards the improvement of performance and competitive advantage in organizations (Luthans et al.,

2005). This is why core PsyCap is considered as a better predictor of performance than its four components separately (Luthans et al., 2007).

PsyCap and its four components are *state-like* resources, placed at an intermediate area of the trait-state continuum, with a clear openness to change and development (unlike pure traits) but still presenting certain stability (unlike pure states) (Luthans et al., 2007). This openness to change and development, together with its relationship with various desirable outcomes (e. g., Avey et al., 2011; Newman et al., 2014), make PsyCap very interesting for organizations, which have the possibility to foster it and its benefits through adequate contexts and practices. As previously commented, HRM systems regulate many aspects of the organization-member relationships, and can stand as key resources for PsyCap development (Montesa et al., 2016).

COR theory (Hobfoll & Shirom, 2001) offers a useful framework to understand the HRM-OCB link and its mediating mechanisms, especially from a dynamic perspective, since it gives primal importance to change over time (resource investment, gain and loss) and to how the motivation of gaining and preserving resources has an impact on people lives and shapes their behavior. COR's tenet sustains that human being is strongly motivated to gain and preserve resources, defined as "entities that are either centrally valued in their own right (e. g., self-esteem) [...], or act as a means to obtain centrally valued ends (e. g., money)" (Hobfoll, 2002, p. 307). Resources can in turn be categorized as external (provided by other sources than the individual) and internal resources (possessed by- or within the domain of the self) (Hobfoll & Ford, 2007), and they usually aggregate, develop and act together "in concert", into what has been called *resource caravans* (Hobfoll, 2002, p. 310). Moreover, in order to develop, personal resources and resource caravans need the availability of other resources from which to root and grow, and which can be provided by families, organizations and societies (Hobfoll, 2014).

In addition, regarding resource dynamics, COR theory proposes dynamic spirals of resource gain and loss over time. First, in order to gain resources and to recover from resource loss, people must invest resources. In this sense, individuals tend to invest their resources strategically, where they perceive more likely to have a return to such investments (e. g., Halbesleben et al., 2007; Halbesleben & Wheeler, 2015; Hobfoll et al., 1993). Moreover,

scarcity and loss of resources beget further resource loss, make people more vulnerable to it, and lead them to the adoption of defensive postures to save the remaining resources that can be critical to cope with future threats. Conversely, abundance and gains of resources beget further resource gains, and the extra resources are more likely to be invested in further gains (Hobfoll & Ford, 2007).

Thus, through the lens of COR theory, the HRM system can be seen as a set of organizational (external) resources that organizations provide to their workers, helping them to improve their PsyCap (personal, internal resources), which they need to invest in their work as desirable behaviors like OCB in sake of future gains.

Building on the theory's dynamics, change (gain or loss) in the external resources provided through the HRM system, may facilitate or hamper employees' capability to build personal resources like PsyCap (Hobfoll & Ford, 2007). HRM systems have been highlighted as a set of organizational resources that can enhance employees' motivation and energy levels, helping them to achieve work-related objectives, reduce stressful job demands, and foster personal growth (Boon & Kalshoven, 2014; Jung & Takeuchi, 2018; Meijerink et al., 2020). An increasing pool of available organizational resources would facilitate that the employees develop personal resources such as positivity, perseverance, and a perceived capacity of control, impact and success at work (basic features of PsyCap), activating or accelerating its development, or even decelerating its negative development. Conversely, loss of external resources can have a negative impact. Even if the resulting resource levels are not absolutely low after loss, their relative deprivation has negative effects (Hobfoll & Shirom, 2001) and might slowdown, stop, or even invert the direction of PsyCap development. Research has indeed started to focus on HRM practices and systems as PsyCap antecedents (Gupta, 2013; Gupta, 2014; Montesa et al., 2016), and some cross-sectional studies have already supported the HRM-PsyCap relationships (e. g., Agarwal & Farndale, 2017; Chen, 2018; Miao et al., 2014). However, to our knowledge, no study has analyzed the relationship of change in the HRM system with change in PsyCap over time. Building on COR theory, we expect change in the HRM system to have a positive relationship with change in PsyCap over time.

H2. Change in the HRM system will be positively related to change in PsyCap over time.

As aforementioned, COR theory proposes “gain and loss spirals” where the individuals with a strong pool of resources are prompter to invest those resources for subsequent resource gains, and vice versa (Hobfoll & Ford, 2007; Hobfoll & Shirom, 2001). When employees have high personal resources in the form of PsyCap, they are likely to invest the *extra resources* back in the organization, for example by showing resource-investment behaviors like OCB. This would be less likely when the individual experiences scarcity or loss of the resources that need to be spent in mandatory behaviors like task performance or saved in defense of potential threats (Hobfoll & Ford, 2007). Various studies have shown that PsyCap is related to extra-role behaviors such as OCB (e. g., Avey et al., 2008a; Gooty, et al., 2009; Norman et al., 2010). Although most of prior research has used cross-sectional designs to study these relationships, we can find some studies focusing on PsyCap’s dynamics. A study from Peterson and colleagues (2011) showed positive relationships between change in PsyCap over time and change in various indicators of employee performance. Other study (Alessandri et al., 2018) found change in PsyCap related to change in job performance (via work engagement). However, no research has analyzed the dynamic relationships between PsyCap and OCB. Following COR theory, increased personal resources available to invest at work would have a refreshing and revitalizing effect for the individual, triggering gain spirals (Alessandri et al., 2018; Hakanen et al., 2008; Peterson et al., 2011; Salanova et al., 2010). These spirals would reflect in employees investing their extra resources in increasing their OCB. Conversely, a decrease in PsyCap would mean a relative depletion of personal resources and activate a loss spiral, making the individual more vulnerable to resource loss and less capable of investing resources in OCB. Hence, we expect change in PsyCap over time to positively relate with change in OCB over time.

H3. Change in PsyCap will be positively related to change in OCB over time.

Previous research suggests that PsyCap mediates the relationships of the HRM system with extra-role behaviors and OCB (Karadas & Karatepe, 2019; Sarikwal & Gupta, 2014). However, these relationships have not been addressed from a dynamic perspective. A dynamic perspective is necessary since it would allow to analyze if change in the HRM system precipitates within-individual changes in OCB through their effects on change in PsyCap. As argued above, COR theory suggests that change in the external resources

provided by the HRM system can have a critical impact on employees' capability to build their PsyCap, and a strengthened pool of personal resources can be reinvested in the organization by showing increased OCB. In addition, the employees tend to invest their resources strategically, where they perceive high return potential (Halbesleben & Wheeler, 2015). In this sense, besides helping to build personal resources, change in the HRM system can signal that the organization has a strong/weak and/or improving/deteriorating pool of resources from which employees' investments have higher/lower return potential, making the organization more (or less) attractive a target of employees' investments. Therefore, change in the HRM system would stimulate discretionary resource-investment behaviors like OCB by signaling the return potential of such investments, and by strengthening the pool of personal resources necessary to make such investments. Hence, we expect that change in PsyCap mediates the relationships of change in the HRM system with change in employees' OCB.

H4. Change in PsyCap will mediate the relationships between change in the HRM system and change in OCB over time.

In sum, COR theory suggests that the dynamic relationship between the HRM system and employee OCB over time may be mediated by change in PsyCap. Thus, we aim to analyze change in PsyCap as a mediator in the dynamic relationships between the HRM system and employees' OCB.

METHOD

Participants

We obtained the data in three measurement occasions separated by 9-12 months each, from 1752 workers from 45 organizations from Spain in the first data gathering moment (time 1), 879 in the second moment (36% of time 1) and 395 in the third moment (44.94% of time 2). After matching the three databases, the final sample of the study was composed by 209 workers from nine organizations: 124 women (60.5%) and 81 men (39.5%), ranging from 24 to 59 years old, with an average age of 40.12 years old ($SD=7.74$). Most of them (164, 80%) were working in the tertiary sector, and 41 (20%) in the secondary. Regarding education, 138 of the workers (67.3%) had a university degree, 26 (12.7%) had occupational

training diplomas, 15 (7.3%) had finished high school, 5 (2.4%) had basic studies, 1 (.5%) no official studies, and 14 (6.8%) reported other types of education. Most of the participants (159, 77.6%) had been working for more than five years in their organizations, 36 between one and five years, and two for less than one year. Finally, 115 (56.1%) had been on their current job position for more than five years, 52 (25.9%) between one and five, and 17 (8.3%) for less than one year.

Research design and procedure

The study followed a three-wave, longitudinal design with 9-12 months between each measure time. First, the HR managers of several organizations were contacted by the research team and informed about the project. Convenience sampling was used, focusing mainly on the services and production sector. Once received the management's permission, the researchers contacted the employees to invite them to voluntarily participate in the study. Then, the participants responded the questionnaire at three time points between 2014 and 2017.

The questionnaires used were translated into Spanish using the back-translation technique. The data were gathered either with paper questionnaires administered at participants' workplaces, or online via link. We took measures to ensure the confidentiality of the data. The study was approved by the institutional ethics committee.

Variables and Measures

HRM system was measured through a 24-item HRM scale from Villajos, Tordera, Peiró & Van Veldhoven (2019a), which is an adaptation and refinement of Boon, Den Hartog, Boselie and Paauwe's scale (2011). The scale measures employees' perceptions about the extent to which their organizations were offering them good-quality HRM practices. Responses were gathered through a 5-point scale (from 1=totally disagree to 5=totally agree) structured in eight 3-item subscales: training and development (sample item: "My organization offers me [...] the opportunity to receive training and attend courses and workshops"); payment and reward (sample item: "[...] a salary that corresponds to my performance"); performance appraisal (sample item: "[...] a fair evaluation of my performance"); recruitment and selection (sample item: "[...] careful selection of new

employees"); competitive payment (sample item: "[...] a competitive salary on the job market"); employment or job security (sample item: "[...] the guarantee of keeping my job"); work-life balance (sample item: "[...] flexible work hours"); and exit support practices (sample item: "[...] professionalized support in in the retirement process"). All eight practices were averaged to compute an index of the overall quality of the whole HRM system for each measurement moment. Chronbach's alpha for the different measurement occasions are shown in Table 1.

PsyCap was measured through the PCQ-12 scale (Avey et al., 2011a) adapted by Djourova, Rodríguez and Lorente (2019) that measures the four *PsyCap* components with 6-point Likert scales, each of them with 3 items. Representative items for each scale are: "I think I can make good contributions to the improvement of the company", for self-efficacy; "If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it", for hope; "I usually recover quickly from stressful experiences at work", for resilience and "When things are uncertain for me at work, I usually expect the best", for optimism. All four scales were averaged to obtain the overall measure of core *PsyCap* of each measurement moment. See Chronbach's alpha in Table 1.

OCB was measured through a 3-item scale from Mackenzie, Podsakoff and Podsakoff (2011). Responses were gathered through a 1-7 Likert scale (from 1=totally disagree to 7=totally agree). A representative item of the scale is "I am good at resolving interpersonal conflicts between workers". See Chronbach's alpha in Table 1.

Control variables. We registered some of the demographic variables typically controlled in *PsyCap* research: participants' gender, age and both organizational and job tenure (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Age was measured in years. Gender was codified as a dummy variable (0=women, 1=men) and job and organizational tenure were codified as ordinal variables (1=less than one year in their current job, 2= between one and five years, 3=more than five years).

Data Analysis

We performed latent growth modelling (LGM) on the *Mplus* software, as the main analysis technique of the study. The LGM framework allows to model the static (absolute

levels or intercept) and the dynamic (change over time or slope) components of the development of a variable over time, treating them as latent variables. Moreover, the latent intercepts and slopes can be included as predictors and outcomes in a structural model (von Soest & Hagtvet, 2011), allowing to analyze the specific effects of the absolute level or change over time in one variable on the absolute levels or change of other variable. First, we computed the latent growth curves (slope and intercept) for the HRM system, PsyCap and OCB across the three measurement times. Second, we built a structural model to test our four hypotheses about the dynamic links among our focal variables (figure 1).

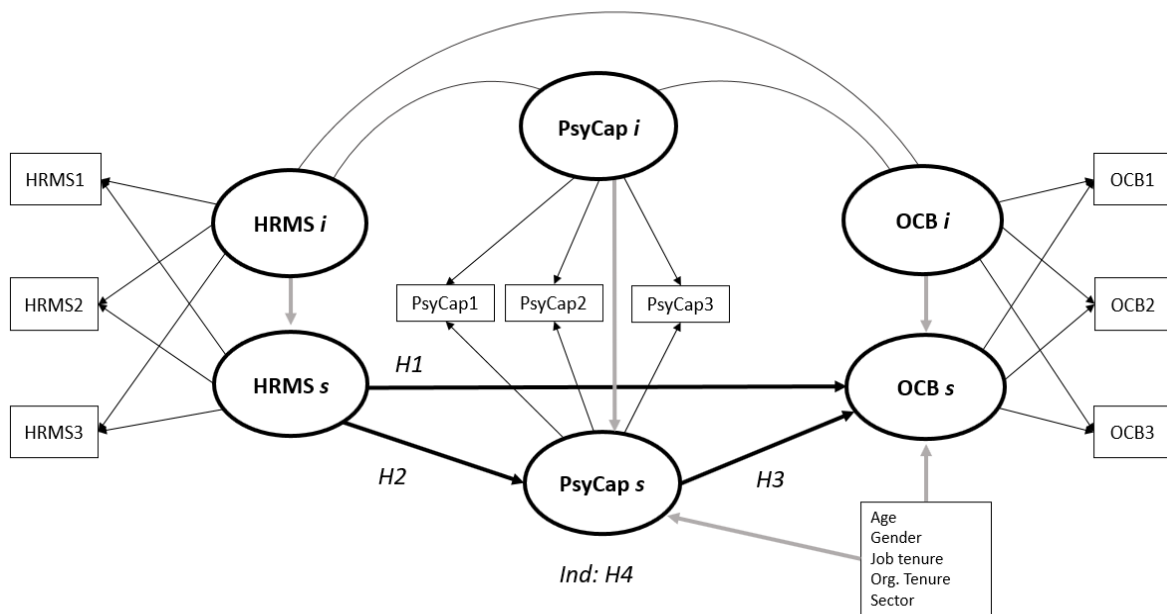


Figure 1. Structural model

The structural model was a partial-mediation model in which OCB's slope was regressed on the HRM system's slope, testing the direct effect (*H1*); PsyCap's slope was regressed on the HRM system's slope, testing the *a* path (*H2*); and OCB's slope was regressed on PsyCap's slope, testing the *b* path (*H3*). Finally, the indirect effect (*H4*) was computed as the product of the *ab* coefficients and tested, as well as the rest of regression coefficients of the model, through 5000-iteration, bias-corrected bootstrap confidence

intervals. The three intercepts in the model were allowed to covary and their effects on their respective slopes were also included since initial levels of the variables can affect to some extent their rate of change (von Soest & Hagtvet, 2011). The model includes age, gender, sector, as well as job and organizational tenure to control their effects on PsyCap and OCB's slopes.

RESULTS

Means, standard deviations and correlations are summarized in Table 1. For an overview, the average perceived level of the HRM system was slightly over the middle point of its 1-to-5 scale in all three time points, ranging from 3.23 (SD=.71) in time 1 to 3.38 (SD=.73) in time 2. Regarding PsyCap and OCB, both presented medium-high average levels across the three measurement moments for their 1-to-6 and 1-to-7 scales, respectively, ranging from 4.72 (SD=.61) in time 2 to 4.81 (SD=.64) in time 1 for PsyCap, and from 5.71 (SD=.86) in time 2 to 5.89 (SD=.85) in time 3 for OCB. Regarding correlations, we highlight the most relevant ones to our hypotheses: there are positive correlations ranging from .24 to .46 of the HRM system with PsyCap and from .27 to .38 with OCB; and positive correlations between PsyCap and OCB, ranging from .41 to .60, all of them statistically significant.

Table 1. Descriptive statistics and correlations

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Gender	-	-	-				
2. Age	40.33	7.88	<.01	-			
3. Job tenure	-	-	.14	.34**	-		
4. Org. tenure	-	-	.03	.43**	.54**		
5. HRMS T1	3.23	.71	.04	-.11	.14	.15*	(.92)
6. HRMS T2	3.38	.73	.03	-.03	.20**	.19**	.62**
7. HRMS T3	3.37	.80	.14*	<.01	.26**	.29**	.63**
8. PsyCap T1	4.81	.64	.11	<.01	.14*	.17*	.40**
9. PsyCap T2	4.72	.61	.16*	.07	.16*	.12	.32**
10. PsyCap T3	4.75	.60	.09	.05	.21**	.20**	.37**
11. OCB T1	5.72	.87	.15*	.13	.13	.24**	.27**
12. OCB T2	5.71	.86	.15*	.03	.02	.13	.30**
13. OCB T3	5.89	.85	.09	.05	.09	.20**	.27**

Table 1. Continued

	6	7	8	9	10	11	12	13
1								
2								
3								
4								
5								
6	(.94)							
7	.74**	(.96)						
8	.24**	.25**	(.88)					
9	.45**	.35**	.67**	(.89)				
10	.43**	.46**	.57**	.70**	(.88)			
11	.28**	.28**	.56**	.50**	.46**	(.68)		
11	.36**	.29**	.55**	.58**	.54**	.65**	(.72)	
13	.34**	.38**	.41**	.47**	.60**	.56**	.68**	(.77)

* p <.05; ** p <.01

The values in *italic font* indicate *Spearman's Rho* non-parametric correlation index

Cronbach's alpha values on the diagonal between brackets

Org. tenure: organizational tenure; HRMS: HRM system; T1: time-1; T2: time-2; T3: time-3

Latent growth modelling

First, we modelled separate univariate latent growth curves for each variable. As summarized in the upper part of table 2, a linear growth model provided acceptable fit for all three variables. The latent curves were described by statistically significant mean intercepts and their variances for the HRM system ($i=3.26$, $p<.001$; $s^2=.34$, $p<.001$), PsyCap ($i=4.79$, $p<.001$; $s^2=.31$, $p<.001$) and OCB ($i=5.69$, $p<.001$; $s^2=.54$, $p<.001$), as well as positive mean slopes and their variances for the HRM system ($s=.07$, $p<.01$; $s^2=.03$, $p=.01$) and OCB ($s=.09$, $p<.01$; $s^2=.05$, $p=.02$), showing an average positive linear change in the HRM system and OCB over time and some between-individual variation in that change. Only PsyCap presented a not significant mean slope ($s=-.03$, $p=.22$), although its variance was significant ($s^2=.03$, $p<.01$), showing between-individual variability in the change trajectories. This indicates that individual trajectories presented either positive or negative slopes, making that, in average, the mean-slope value was close to zero.

Table 2. Descriptives and model fit data from latent growth modelling

	intercept		slope		$\chi^2(\text{df})$	CFI	TLI	RMSEA
	mean	Var.	mean	Var.				
HRMS	3.26**	.34**	.07**	.03**	9.74(4)*	.98	.99	.08 ns
PsyCap	4.79**	.31**	-.03 ns	.03**	6.10(3) ns	.99	.99	.07 ns
OCB	5.69**	.54**	.09**	.05*	6.36(3) ns	.99	.99	.07 ns
Model	-	-	-	-	106.83(59)**	.96	.94	.06 ns

* $p < .05$; ** $p < .01$; ns: not significant

HRMS: HRM system; Var.: variance; Model: structural model

Then, we tested our structural model, which presents general acceptable fit to the data, as can be seen in table 2. The results are represented in figure 2. The HRM system's ($\beta=.08$; 95%CI: $-.05, .22$) and OCB's ($\beta=.01$; 95%CI: $-.20, .31$) intercepts are not significantly related with their respective slopes, meaning that their within-individual growth rates over time do not depend on their initial levels. Conversely, PsyCap's intercept does negatively relate with its slope ($\beta=-.15$; 95%CI: $-.25, -.06$). This means that higher initial levels of employees' PsyCap predict lower rates of its within-individual growth over time, and it might be indicating certain ceiling effect. Moreover, no control variable, showed significant relationships with PsyCap's slope. Thus, the growth rate of PsyCap over time does not depend on gender ($\beta=-.01$; 95%CI: $-.07, .06$), age ($\beta=.00$; 95%CI: $.00, .00$), job tenure ($\beta=.00$; 95%CI: $.00, .00$), organizational tenure ($\beta=.00$; 95%CI: $.00, .00$) and sector ($\beta=.05$; 95%CI: $-.03, .14$). Regarding OCB, only sector was negatively related with its slope ($\beta=-.12$; 95%CI: $-.38, <-.01$), signaling that the employees in the tertiary sector show lower growth rates of OCB than the ones in the secondary sector across the three measurement moments. The rest of control variables do not relate to OCB's slope. Thus, the growth rate of OCB over time does not depend on gender ($\beta=.00$; 95%CI: $-.09, .14$), age ($\beta=.00$; 95%CI: $<-.01, <-.01$), job tenure ($\beta=.00$; 95%CI: $.00, .00$) and organizational tenure ($\beta=.00$; 95%CI: $.00, .00$). Additionally, all three intercepts covary positively, signaling that initial levels of all three variables are positively related. The non-significant relationships involving control variables are not represented in the figure for visual simplicity.

Regarding hypotheses, the direct effect of the HRM system's slope on OCB's slope is not significant ($\beta=-.28$; 95%CI: $-4.71, 1.21$), indicating that there is no direct effect of

change in the HRM system on change in OCB over time, rejecting therefore H1. On the other hand, the relationship of the HRM system's and PsyCap's slopes is significant ($\beta=.86$, 95%CI: .31, 2.72), supporting H2. Moreover, the relationship between PsyCap's and OCB's slopes is also significant ($\beta=1.25$, 95%CI: .17, 3.64) supporting therefore H3. Finally, the indirect effect of the HRM system's slope on OCB's slope through PsyCap's slope is significant ($\beta=1.08$, 95%CI: .19, 5.41), supporting therefore H4.

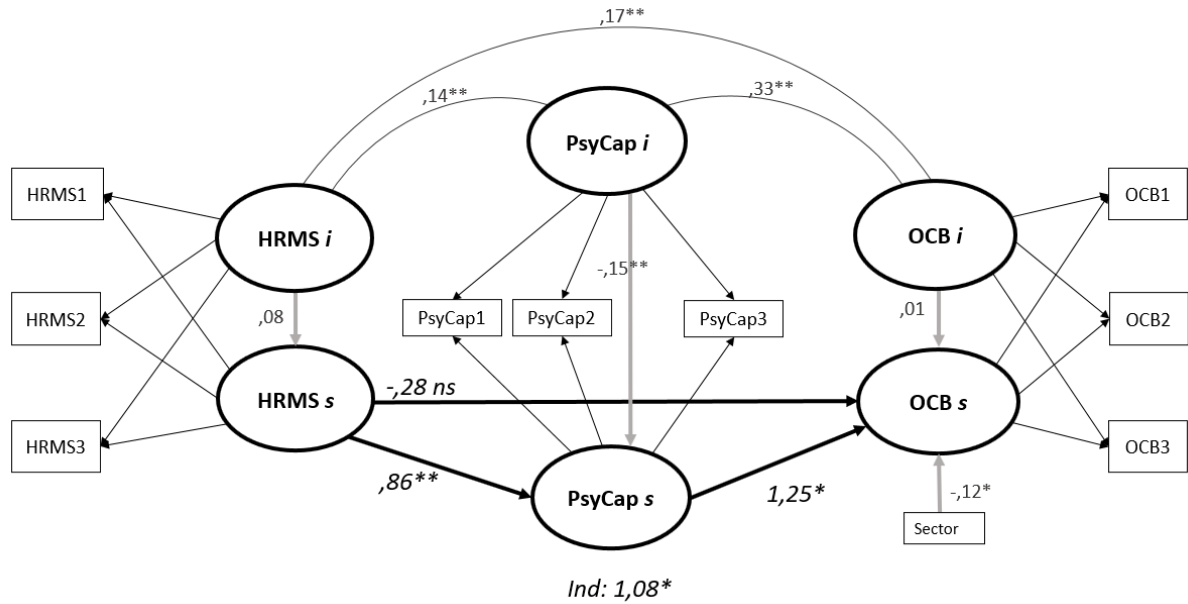


Figure 2. Results of the structural model

In summary, results show that change in the HRM system is not directly related with change in OCB over time. However, there is an indirect dynamic process through which change in the HRM system is related to change in OCB through change in PsyCap. Overall, these results indicate that the link between change in the HRM system and change in employee OCB over time is mediated by change in PsyCap.

DISCUSSION

This study aimed to analyze the mediating role of change in PsyCap in the dynamic relationship between the HRM system and employee's OCB over time. The links between

change in the HRM system and change in OCB, as well as the mediating role of change in PsyCap in between, have received limited attention until now. Most of the studies in this area have used cross-sectional designs, which is not helpful in understanding the dynamic relationships and makes impossible to formulate conclusions about change. Hence, this study contributes to understanding these relationships by considering PsyCap's dynamic character and openness to change, its implications for antecedents and outcomes, and for its role as a mediator in between.

Acknowledging previous literature (e. g., Kehoe & Wright, 2013; Newman et al., 2016; Sun et al., 2007) showing positive relationships of the HRM system with employees' OCB behaviors in the frame of the social exchange theory (Blau, 1964), we proposed that these relationships would present the dynamics proposed by COR theory's corollaries (Hobfoll & Ford, 2007) and be mediated by change in PsyCap. That is, that employees would respond to change in the HRM system with coherent within-individual changes in their OCB, both directly and through change in PsyCap.

Our expectations were partially supported by the data, which showed that change in the HRM system does not relate directly to change in OCB, but only indirectly through change in PsyCap. We found therefore evidence of a dynamic component in the HRM system-OCB relationship that had not been addressed before. This dynamic link is mediated by change in PsyCap. Most of the previous literature on the HRM system-OCB links had focused on static representations of such relationships, showing that, at a given time point, the levels of the HRM system relate to the levels of OCB (e. g., Kehoe & Wright, 2013; Newman et al., 2016; Sun et al., 2007) or other indicators of employee performance like creative performance (Agarwal & Farndale, 2017), and that these static relationships can be mediated by PsyCap levels (e. g. Karadas & Karatepe, 2019; Sarikwal & Gupta, 2014). Our results are therefore consistent with such static relationships, but additionally show that change in the HRM system can trigger an intermediate development process of personal resources (PsyCap), which employees can invest in increasing their discretionary behaviors, enabling therefore change in OCB. Moreover, change in the HRM system can stimulate more OCB by signaling better or worse return potential to such resource-investment behaviors from employees (Halbesleben & Wheeler, 2015). This is consistent with the notion that employees

invest resources as they gain them (Halbesleben & Wheeler, 2015). Otherwise, increasing resource investments either without having gains or while having losses in their pool of personal resources, might derive in the depletion of personal resources in the medium-long term.

In light of our results, and according to COR theory (Hobfoll & Ford, 2007), our study suggests that the role of change in PsyCap is critical to enable a gain spiral over time, where the efforts of the organizations to improve their HRM systems return in the form of increased employee OCB. The HRM system stands as a set of organizational resources that can be managed to foster PsyCap development over time. Strengthening or deterioration of the HRM system over time can signal a better or lower return potential to their investments and contribute to increase or decrease the pool of personal resources represented by PsyCap; in turn when PsyCap is strengthened, the employees can invest the extra personal resources back into their organization, increasing their OCB (and vice versa). From a broader perspective, our findings reinforce the idea of gain and loss spirals, where change in dynamic factors like PsyCap might play a pivotal role as enabling mechanisms. In these spirals, some resources (e. g., organizational resources) contribute to develop others (e. g., personal resources), enabling their subsequent reinvestment in desirable forms of behavior (e. g., OCB).

Contribution, limitations and further research

The present paper makes two main contributions to the literature. First, we analyze the relationship between change in the HRM system and within-individual change in employee OCB. This adds to prior research that had mainly focused on the relationships between absolute levels of both variables, and it shows the potentially critical indirect effects of change in the HRM system on the within-individual development of employee OCB over time. The second main contribution of the study is the empirical incorporation of PsyCap's dynamism into the study of the *black box* between HRM and employee OCB, framed in COR theory. We apply and test of COR theory's references to resource gain and loss in order to explain the mediating role of change in PsyCap in the HRM system-OCB relationship, highlighting the dynamic processes of the relationships implied. Most of the research on PsyCap acknowledges its dynamism and openness to change, and it makes reference to it in

their theoretical approaches and conclusions. However, most of such research has used research designs and methodologies that prevent capturing PsyCap's change over time and its implications. To our knowledge, this is the first study combining three-wave longitudinal panel data and latent growth modelling techniques to the study of PsyCap's mediating role in the dynamic relationships between the HRM system and employee OCB. Our study highlights the importance of considering PsyCap's (and other dynamic factors') dynamism and its implications for antecedents and outcomes. This leads us to the main practical contribution of our study: for boosting PsyCap and OCB in organizations through the HRM system, it would be advisable to make improvements of it, since change in the HRM system over time seems to trigger change in PsyCap and change in PsyCap activates change in OCB.

Besides its contribution, this study also presents some limitations. First, the data come from self-reported survey data, what makes them more susceptible of common method bias (Podsakoff et al., 2012) or social desirability. Nevertheless, this potential effect is reduced given that the data were collected at three different points in time. Moreover, the three-wave longitudinal data allowed adopting a dynamic approach (LGM) in the study. However, the variable curves are actually simultaneous (each measurement moment was simultaneous for all three variables). Therefore, although our data were gathered at three different points in time, we only may refer to relationships that occur over time. Finally, our results indicate a full mediation of PsyCap in the HRM system-OCB relationship, but actual full mediation is not common in social phenomena (Iacobucci, 2008). Therefore, we should be cautious in assuming that PsyCap is the only mediator in the HRM system-OCB dynamic relationship and keep open to investigate the role of other mediators.

Future research should overcome these limitations and use data from other sources (e. g., supervisors, coworkers, objective data, etc.) and, as long as possible, incorporate experimental or quasi-experimental designs into the study of these relationships. Moreover, we strongly recommend further research to incorporate the dynamic character of PsyCap into the study of other relationships encompassed by the *black box*.

CONCLUSION

Our findings point to potential gain and loss spirals where improving or deteriorating the organizational resources invested in the workers contributes to strengthen or weaken their pool of personal resources, which are invested back in the organization in form of OCB when strengthened, or withdrawn as they become depleted. These spirals are enabled by PsyCap and its dynamic character over time and can be beneficial or damaging for both the organization and its members. Therefore, our study shows that the dynamic character of PsyCap, its antecedents and outcomes is critical, and it should be considered in order to understand its role in the *black box* between HRM and OCB, and perhaps other indicators of performance over time.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES
GENERALES

En los capítulos anteriores hemos presentado los tres estudios realizados para llevar a cabo los objetivos de esta tesis. En cada uno de los tres estudios hemos visto detalladamente sus objetivos específicos, así como su metodología, resultados y conclusiones. En este capítulo adoptamos una perspectiva más amplia y comprehensiva con el objetivo de integrar los resultados de los tres estudios empíricos, sus principales hallazgos, conclusiones, implicaciones teóricas y prácticas, así como sus limitaciones generales y posibles ideas para futuras investigaciones.

A lo largo de la tesis hemos analizado el papel mediador del desarrollo del PsyCap en la influencia de la gestión de RRHH sobre el desempeño laboral de los empleados. Éste, que ha sido nuestro objetivo principal y general (O1), se ha llevado a cabo a través de tres objetivos secundarios que nos han permitido analizar el papel de las prácticas y sistemas de gestión de RRHH como impulsores del desarrollo de la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo (O2). Después, hemos analizado el papel mediador del cambio en PsyCap general en las relaciones diferidas del sistema de RRHH con el cambio en el desempeño de tarea y en el desempeño creativo (O3). Finalmente, hemos analizado la relación del cambio en el sistema de RRHH con el cambio en el OCB de los empleados y el papel mediador que juega el cambio en el PsyCap (O4).

A continuación, presentamos un resumen breve de los tres estudios, con los resultados más relevantes de cada uno, una visión integrada de sus principales conclusiones y aportaciones teóricas, así como de sus limitaciones generales y posibles ideas para futuras investigaciones.

1. Resumen de los resultados

1.1. Estudio 1

En el estudio 1 (capítulo III) hemos analizado y comparado los efectos diferidos de las prácticas y sistemas de RRHH sobre el cambio en los niveles de esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo, un año más tarde. Para ello, utilizamos un diseño de dos tiempos de medida y el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) autorregresivo con una muestra de 653 empleados de 26 organizaciones en España. En este estudio pusimos especial atención a las relaciones de cada práctica de RRHH con el cambio en cada uno de los cuatro componentes del PsyCap y las comparamos con las del sistema conjunto que forman. Basándonos en la teoría COR, en la potencial

capacidad de cada una de las prácticas para reproducir los procesos subyacentes al desarrollo de la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, así como en las comunalidades de los cuatro constructos, hipotetizamos que tanto el sistema de RRHH como cada una de las prácticas tendrían efectos positivos en el desarrollo de cada uno de los componentes del PsyCap y que los efectos del sistema serían mayores que los de las prácticas debido a sus sinergias. Para poner a prueba nuestras hipótesis, construimos dos modelos estructurales y comparamos sus resultados en cuanto a su bondad de ajuste y a sus efectos: el primero analizaba los efectos de las prácticas de RRHH (T1) sobre cada componente del PsyCap (T2) controlando sus niveles previos; y el segundo analizaba los efectos del sistema conjunto (T1).

Los resultados apoyaron nuestras hipótesis parcialmente. En contra de nuestra primera hipótesis, ninguna de las prácticas de RRHH se relacionó de forma individual con la autoeficacia, la esperanza, la resiliencia y el optimismo en T2. Esperábamos que, aunque pudiéramos encontrar ciertas diferencias, la mayoría de las prácticas contribuirían en cierta medida al desarrollo de los componentes del PsyCap, ya que estos tienden a desarrollarse de forma conjunta debido a sus comunalidades. Sin embargo, nuestros resultados indicaron que, de forma aislada, las prácticas de RRHH no son relevantes para el desarrollo de los componentes del PsyCap a medio plazo. No obstante, sí encontramos relaciones positivas y significativas del sistema de RRHH en su conjunto con el cambio en la esperanza, la autoeficacia y el optimismo, no así con la resiliencia. Finalmente, al comparar el ajuste de ambos modelos mediante tres índices de ajuste basados en la teoría de la información (AIC, BIC y SABIC), encontramos evidencia sustancial de que, en la predicción de esos tres constructos del PsyCap, el modelo que tenía el sistema de RRHH como predictor era superior al modelo con las prácticas individuales como predictoras.

Las principales conclusiones de este estudio fueron que (1) el sistema de RRHH contribuye al desarrollo del PsyCap, concretamente en tres de sus componentes (la esperanza, la autoeficacia y el optimismo). Las prácticas de RRHH contribuyen al desarrollo del PsyCap en la medida en que forman parte de un sistema de RRHH de calidad, ya que así ejercen efectos sinérgicos y se refuerzan mutuamente, mientras que los efectos específicos y aislados de cada práctica parecen poco relevantes. Por tanto, (2) concluimos la conveniencia del enfoque sistémico de la gestión de RRHH para desarrollar el PsyCap a medio plazo. Por otra parte, (3) las particularidades de los cuatro

constructos del PsyCap pueden tener implicaciones para su desarrollo a partir de la gestión de los RRHH. Concretamente, la resiliencia parece no responder en nuestro estudio a ninguna práctica de RRHH ni tampoco al sistema conjunto, lo que podría deberse a su naturaleza reactiva frente a la adversidad. Es decir, puede que la resiliencia se desarrolle sobre todo cuando las personas se enfrentan a situaciones difíciles y que las prácticas o sistemas de RRHH contribuyan a su desarrollo únicamente en la medida en que ayudan a enfrentarse a esas situaciones cuando se producen en realidad. Por tanto, aunque el PsyCap general reúne la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, así como sus comunalidades y sinergias, nuestros resultados sugieren que conviene no olvidar que los cuatro constructos guardan ciertas particularidades e independencias teóricas con posibles implicaciones para su desarrollo desde la gestión de RRHH.

1.2. Estudio 2

En el estudio 2 (capítulo IV), analizamos el papel mediador del cambio en el PsyCap global en la relación diferida del sistema de gestión de RRHH con el cambio en el desempeño de tarea y el desempeño creativo de los empleados, un año después. Para ello, utilizamos un diseño de dos tiempos de medida y un modelo *path analysis* autorregresivo con una muestra de 653 participantes pertenecientes a 26 organizaciones en España. Basándonos en la teoría COR, planteamos que el sistema de RRHH podría inducir cambios en el desempeño de tarea y el creativo de los empleados a través de cambios en su PsyCap. Para contrastar nuestras hipótesis, pusimos a prueba el modelo *path analysis* con el sistema de RRHH (T1) como variable independiente; el cambio en el PsyCap (T2) como mediador y tanto el desempeño de tarea como el desempeño creativo (T2) como variables dependientes, controlando los niveles previos de ambos y del PsyCap.

El modelo resultante presentó un ajuste aceptable y sus resultados apoyaron, en general, nuestras hipótesis. El sistema de RRHH se relaciona positivamente con el cambio en el PsyCap y éste, a su vez, se relaciona positivamente con cambios en el desempeño de tarea y el desempeño creativo. Además, también encontramos efectos indirectos del sistema de RRHH sobre ambos indicadores de desempeño a través del PsyCap. El efecto directo del sistema de RRHH sobre el desempeño de tarea no resultó significativo, apuntando a una mediación total del PsyCap. Sin embargo, en el caso del desempeño creativo, la mediación fue parcial, ya que hallamos un efecto directo

negativo y significativo del sistema de RRHH sobre él. Por otro lado, el efecto del cambio en el PsyCap sobre el rendimiento creativo es mayor que sobre el rendimiento de tarea, al igual que el efecto mediador del cambio en el PsyCap. Además, encontramos que el PsyCap presenta cierta estabilidad temporal, al igual que el desempeño de tarea, mientras que la del desempeño creativo parece ser menor. En ese sentido, el desempeño de tarea está más influido por su nivel previo que por el cambio en el PsyCap. Sin embargo, el desempeño creativo está más influido por el cambio en el PsyCap (el efecto es casi el doble) que por su nivel previo.

Las principales conclusiones de este estudio fueron que (1) el sistema de RRHH contribuye al desarrollo del PsyCap general. Asimismo, (2) el cambio en el PsyCap se relaciona positivamente con el cambio en el desempeño de tarea y en el desempeño creativo y (3) media las relaciones del sistema de RRHH con el cambio en ambos indicadores de desempeño, de forma total en el caso del desempeño de tarea y parcial en el del desempeño creativo. Sin embargo, nuestros resultados también sugieren ciertos matices diferenciadores entre ambas facetas del desempeño que pueden deberse a su distinto grado de afinidad con el PsyCap. En este sentido, (4) parece que el PsyCap es más relevante para el desempeño creativo que para el de tarea, posiblemente debido a lo “arriesgado” de este tipo de desempeño, que muchas veces implica incertidumbre en cuanto a sus resultados y consecuencias y, por tanto, requiere de más positividad. Además, (5) los empleados podrían percibir el sistema de RRHH como recursos y como demandas, lo que explicaría que haya, a la vez, un efecto positivo mediado por el PsyCap y uno directo negativo sobre el desempeño creativo. El efecto directo negativo podría estar enmascarando factores que se han mostrado como perjudiciales para el desempeño creativo, como pueden ser la intensificación laboral o el estrés.

1.3. Estudio 3

En el estudio 3 (capítulo V), adoptamos una perspectiva intraindividual y dinámica para analizar el papel mediador del cambio en el PsyCap general en la relación entre el cambio en el sistema de RRHH y el cambio en el OCB de los empleados. En este estudio pusimos especial atención a las relaciones dinámicas entre los cambios intraindividuales de los constructos a través del tiempo. Para ello, utilizamos un diseño de tres tiempos de medida combinado con el modelado de curvas de crecimiento latente (LGM), con una muestra de 209 empleados de nueve organizaciones en España. Basándonos en estudios previos que se apoyaban en la teoría del intercambio social,

planteamos una relación directa entre el cambio en el sistema de RRHH y el cambio en el OCB. Además, basándonos en la teoría COR, también planteamos un mecanismo dinámico de desarrollo de recursos personales: el cambio en el sistema de RRHH podría activar procesos de cambio en el PsyCap de los empleados, lo cual llevaría también a cambios en su OCB. Para contrastar nuestras hipótesis, pusimos a prueba un modelo estructural a partir los factores de crecimiento latente de nuestras variables, obtenidas mediante LGM. El modelo planteaba una mediación parcial del cambio en el PsyCap en la relación entre el cambio del sistema de RRHH y el cambio en el OCB a través de los tres tiempos de medida.

El modelo estructural resultante presentó un ajuste aceptable y sus resultados apoyaron parcialmente nuestras hipótesis. En contra de nuestra primera hipótesis, la relación directa entre el cambio en el sistema de RRHH y el cambio en el OCB a través del tiempo no resultó significativa. No obstante, encontramos apoyo para el resto de las hipótesis. El cambio en el sistema de RRHH se relaciona positivamente con el cambio en el PsyCap y éste, a su vez, con el cambio en el OCB. El efecto indirecto del cambio en el sistema de RRHH sobre el cambio en el OCB a través del cambio en el PsyCap también es positivo y significativo.

Las principales conclusiones del estudio son que (1) el cambio en el sistema de RRHH se relaciona indirectamente con el cambio en el OCB de los empleados a través de cambios en su PsyCap, pero (2) no directamente. Esto indica que los cambios en el sistema de RRHH activan un proceso interno de desarrollo de recursos personales (PsyCap) que facilita y posibilita su inversión en comportamientos discrecionales como el OCB. Además, los cambios en el sistema de RRHH pueden indicar que la organización es una fuente creciente de recursos disponibles de los que el empleado puede beneficiarse, por lo que invertir recursos personales en ella con comportamientos como el OCB puede llevar a futuras ganancias para el individuo. Sin embargo, para esto es necesario el desarrollo de recursos personales ya que, de lo contrario, invertir recursos sin generarlos podría llevar a su agotamiento.

2. Integración de resultados y contribuciones generales

Tras sintetizar los resultados de los tres estudios, podemos ponerlos en perspectiva y tener una visión integrada de sus contribuciones.

De manera global, la principal contribución de esta tesis es la comprobación empírica del PsyCap y su capacidad de desarrollo como posible elemento de esa caja negra entre la gestión de los RRHH y el desempeño laboral de los trabajadores. Este papel mediador se había propuesto en la literatura previa en este ámbito, pero no se había operacionalizado explícitamente hasta ahora, hasta donde sabemos. Para ello, hemos realizado tres estudios empíricos longitudinales que nos han permitido observar los cambios de nuestras variables en el tiempo y analizar las relaciones entre ellos. Esto nos ha permitido poner a prueba explícitamente varias proposiciones dinámicas de la teoría COR, principal marco conceptual de la tesis. En ese sentido, las relaciones estudiadas aquí no son, en su mayoría, novedosas. Sí lo es, en cambio, el hecho de haberlas analizado desde una perspectiva longitudinal capaz de captar cambios en el tiempo y testar empíricamente las propuestas de la teoría COR aplicadas a nuestras variables focales. Veamos ahora las contribuciones de este trabajo de manera más pormenorizada.

2.1. Desarrollo del PsyCap en las organizaciones desde de la gestión de los RRHH

En general, nuestros tres estudios indican que el capital psicológico de los empleados se puede desarrollar a través de una gestión de RRHH de calidad. Esta es una de las principales contribuciones teóricas de esta tesis doctoral, poniendo énfasis en el desarrollo del PsyCap y, por tanto, en su cambio en el tiempo. Nuestros resultados van en consonancia con investigaciones previas que habían planteado la capacidad de la gestión de RRHH para facilitar el desarrollo del PsyCap. Sin embargo, como hemos señalado reiteradamente a lo largo de la tesis, la evidencia aportada a este respecto por la literatura previa había sido transversal, lo que impedía captar cambios en el tiempo y, por tanto, desarrollo alguno del PsyCap.

Nuestros resultados coinciden con las ideas de la teoría COR, que plantean que la abundancia o la ganancia de recursos generan el desarrollo de otros recursos, mientras que la escasez o la pérdida de recursos generan más pérdidas de recursos. En este caso, la disponibilidad de los recursos ambientales del sistema de RRHH facilita el desarrollo

de los recursos personales del PsyCap. Además, nuestros resultados también revelan algunos matices con respecto a estas relaciones que son dignos de mención.

2.1.1. *Conveniencia de la perspectiva sistémica*

Uno de los objetivos del estudio 1 de esta tesis era analizar y comparar los efectos del sistema de RRHH y de las prácticas que lo forman, para saber si la perspectiva sistémica de la gestión de RRHH era conveniente a la hora de desarrollar los cuatro componentes del PsyCap. Los resultados del estudio no solo indican la superioridad del sistema conjunto de RRHH sobre las prácticas por separado para desarrollar el PsyCap, sino también que los efectos de las prácticas aisladas tienen poca o ninguna capacidad para hacerlo. Por tanto, parece ser que, para generar cambios estables en el PsyCap desde la gestión de RRHH en las organizaciones, conviene tener en cuenta la influencia del sistema conjunto más que la de una u otra práctica de RRHH por separado. Esto va en la línea de los argumentos en favor de los efectos sinérgicos del sistema de gestión de RRHH (Aryee et al., 2012; Bae y Lawler, 2000; Barney, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Boselie et al., 2005; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Messersmith et al., 2011) que, aplicados al desarrollo del PsyCap, también son superiores a los de las prácticas por separado.

Asimismo, estos resultados van en consonancia con la noción de “pasillos de caravana” (*caravan passageways*) propuesta por la teoría COR. La teoría sostiene que el desarrollo de los recursos y ‘caravanas de recursos’ personales depende, en gran medida, de las condiciones ambientales que los rodean. Las personas que se encuentran en un ambiente lleno de recursos tienen más posibilidades de desarrollar sus recursos personales, mientras que las que viven en condiciones adversas, con falta de recursos externos, encuentran más dificultades para hacerlo. Según la teoría COR, estas condiciones ambientales pueden ser creadas y mantenidas desde las organizaciones, entre otras entidades sociales (Hobfoll, 2011). En este sentido, el hecho de que el sistema conjunto de RRHH, y no las prácticas por separado, se relacionen con el desarrollo del PsyCap sugiere que esta caravana de recursos necesita de unas condiciones adecuadas en el entorno laboral, con los recursos adecuados (el sistema conjunto de RRHH), más que la mera presencia de ciertos recursos aislados (una u otra práctica de RRHH).

2.1.2. *Diferencias en el desarrollo de los constructos del PsyCap*

Otro de los objetivos principales del estudio 1 era analizar el efecto de la gestión de RRHH sobre la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, por separado. Desde la introducción del PsyCap, la tendencia abrumadoramente mayoritaria ha sido la de estudiarlo como constructo de segundo orden, probablemente debido a que éste aglutina las sinergias y se relaciona más con diversos tipos de resultados que cada uno de sus cuatro componentes por separado (Luthans et al., 2005; 2007; Sweetman et al., 2011). Además, estos recursos tienen una serie de comunalidades que facilitan que se desarrollen de forma conjunta (Luthans y Youssef-Morgan, 2017; Peterson et al., 2011). Sin embargo, la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo son constructos con independencia teórica, que guardan ciertas particularidades y que pueden responder a procesos de desarrollo distintos (Luthans et al., 2006; Luthans y Youssef-Morgan, 2017). Por tanto, asumir simplemente que las prácticas o sistemas de RRHH facilitan el desarrollo de los cuatro en la misma medida puede impedir el correcto uso de intervenciones de RRHH destinadas a desarrollarlos.

Los resultados del estudio 1 apoyaron esta suposición en cierta medida. Como señalábamos en el párrafo anterior, el sistema de RRHH (no así las prácticas separadas) facilita el desarrollo de la mayoría de los componentes del PsyCap (esperanza, autoeficacia y optimismo), pero no de todos. Ninguna de las prácticas de RRHH de nuestro modelo, ni tampoco el sistema conjunto que forman, mostraron tener efectos significativos sobre el cambio en la resiliencia, lo que puede ser debido a las peculiaridades del constructo y sus procesos específicos de desarrollo.

En este sentido, la esperanza, la autoeficacia y el optimismo tienen un marcado carácter proactivo y orientan la visión de las personas hacia el futuro, facilitando su motivación para perseguir sus metas y la confianza en su capacidad para alcanzarlas. Por el contrario, la naturaleza de la resiliencia es más bien reactiva y se manifiesta ante los contratiempos y adversidades cuando éstos se encuentran, ayudando a las personas a recuperarse y crecer a partir de ellos (Luthans y Youssef-Morgan, 2017). En cuanto al desarrollo de la resiliencia desde la infancia, Masten y colaboradores (2002) señalan que éste depende de la interacción de la persona con las amenazas y con los factores promotores y protectores de su contexto social, por lo que propone tres tipos de estrategias para desarrollarla: las basadas en minimizar los factores de riesgo; las basadas en fomentar las fortalezas y recursos disponibles para afrontar la adversidad; y

las basadas en movilizar sistemas adaptativos para encontrar y aplicar dichos recursos. Para el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones, Luthans y colaboradores (2006) proponen estrategias similares adaptadas al ámbito laboral y, además, sugieren que el desarrollo de los otros recursos del PsyCap, especialmente la autoeficacia, también pueden ayudar a desarrollar la resiliencia.

Considerando lo anterior, ha habido propuestas interesantes de prácticas de RRHH destinadas a ofrecer a los empleados recursos y oportunidades para superar la adversidad y, por tanto, fortalecer su resiliencia (e. g., Bardoel et al., 2014). Nuestro modelo incluye algunas de estas prácticas, entre las cuales se encuentran las prácticas de equilibrio entre la vida laboral y personal, de estabilidad laboral o de apoyo en la salida de la organización. Sin embargo, no pudimos establecer relaciones con el desarrollo de la resiliencia. Como hemos señalado, una posible explicación para estos resultados puede residir en la naturaleza esencialmente reactiva de la resiliencia. Debido a ese carácter reactivo, es posible que el desarrollo de la resiliencia se produzca, sobre todo, ante la exposición a adversidades o dificultades que han de superarse (Norman et al., 2005) y no simplemente con la presencia de recursos. En este sentido, es posible que unas prácticas como las de equilibrio vida-trabajo o las de apoyo en la salida de la organización no ayuden a desarrollar la resiliencia a menos que el individuo se encuentre en una situación en la que estas prácticas sean necesarias y realmente útiles. Por tanto, puede que, aunque exista un sistema de gestión de RRHH con potencial para influir en la resiliencia, este potencial no se materialice a menos que los empleados estén expuestos a adversidades que hagan de estos recursos ambientales algo realmente necesario y útil.

Esto, además, va en línea con uno de los principios de la teoría COR: *la paradoja de la ganancia*. Esta paradoja se refiere al hecho de que, aunque el efecto de la ganancia de recursos es generalmente menor que el de la pérdida, cuando las personas se encuentran inmersas en situaciones adversas, las ganancias tienen un efecto positivo mucho mayor del que tendrían en situaciones normales, por lo que la aportación de recursos en situaciones difíciles puede tener un impacto poderoso en el impulso y la fuerza para afrontar la adversidad (Halbesleben et al., 2018). En este sentido, los recursos del sistema de RRHH podrían ganar valor en situaciones adversas en las que la persona se siente desbordada y con recursos insuficientes, ofreciendo recursos externos

útiles para afrontarlas y fortaleciendo los recursos personales necesarios para ello (resiliencia).

2.1.3. La abundancia o escasez (niveles absolutos) y el cambio en el sistema de RRHH a través del tiempo pueden activar espirales de ganancia o pérdida de recursos personales

La teoría COR propone que tanto la abundancia y la escasez (niveles absolutos), como la ganancia o la pérdida (cambio a través del tiempo) de recursos pueden activar procesos dinámicos (espirales) de ganancia o pérdida (Halbesleben et al., 2018; Hobfoll, 2000). En las espirales de ganancia, las personas con recursos abundantes y/o crecientes se vuelven más capaces de orquestar futuras ganancias o de afrontar futuras pérdidas. Por el contrario, en las espirales de pérdida, las personas con recursos escasos o agotándose se vuelven menos capaces de generar futuras ganancias y más vulnerables a futuras pérdidas. Por lo tanto, cabe esperar relaciones positivas tanto de los niveles previos como del cambio en los recursos externos con el desarrollo (cambio) de los recursos personales.

Sobre esta base, varios estudios previos han planteado y concluido relaciones positivas de la gestión de RRHH con el desarrollo del PsyCap (e. g., Agarwal y Farndale, 2017; Aybas y Acar, 2017; Chen, 2018; Karadas y Karatepe, 2019; Mansour, 2020; Miao et al., 2014; Nadeem et al., 2019; Slegers, 2012; Ugwu y Okojie, 2016). Sin embargo, la evidencia que han aportado ha sido transversal y, por tanto, no se corresponde con las conclusiones acerca del desarrollo del PsyCap. Hasta el momento, y hasta donde sabemos, ningún estudio ha estudiado explícitamente si la gestión de RRHH y sus cambios en el tiempo se relacionan con cambios en el PsyCap. Abordar esta falla en la literatura ha sido uno de los principales objetivos de esta tesis. A través de los tres estudios de la tesis hemos aportado evidencia longitudinal sobre la relación de la gestión de RRHH, entendida como un sistema global, con el desarrollo del PsyCap. En concreto, en los estudios de los estudios 1 y 2 hemos visto cómo la abundancia o escasez de los recursos externos del sistema de RRHH se relaciona positivamente con cambios en el PsyCap un año más tarde. En el estudio 3 hemos visto cómo el cambio en el sistema de RRHH a través del tiempo se relaciona con el cambio intraindividual en el PsyCap a través del tiempo. Nuestros resultados van, pues, en línea con investigaciones previas que proponían este tipo de relaciones, con el añadido de que aportan evidencia empírica longitudinal de estas relaciones.

2.2. Relación directa negativa del sistema de RRHH con el cambio del desempeño creativo

El estudio 2 muestra que la influencia del sistema de RRHH sobre el cambio en el desempeño creativo puede ser compleja y no siempre positiva. Por un lado, el sistema de RRHH tiene una influencia positiva sobre el cambio en el desempeño creativo, la cual está mediada por el PsyCap. Nos detendremos en esta relación mediada un poco más adelante. Sin embargo, también encontramos un inesperado efecto directo negativo.

Este hallazgo coincide con la perspectiva de los resultados conflictivos de la gestión de RRHH en las organizaciones (e. g., Van de Voorde et al., 2012). Desde esta perspectiva, en cierto modo pesimista, se considera que la gestión de RRHH es beneficiosa para la organización al contribuir a la consecución de altos niveles de desempeño organizacional a través del desempeño de los empleados, pero esto no siempre es beneficioso o puede ser incluso perjudicial para ellos, por ejemplo, aumentando la intensificación del trabajo, el estrés laboral, etc. (Heffernan y Dundon, 2016; Jensen et al., 2011; Ramsay et al., 2000; Van de Voorde et al., 2012). Esos efectos perjudiciales sobre el empleado pueden perjudicar también su desempeño laboral, incluyendo su desempeño creativo. En este sentido, el estrés laboral se ha relacionado negativamente con la creatividad en el trabajo a través de un efecto negativo sobre la motivación intrínseca, la cual es un aspecto clave de la creatividad (Coelho et al., 2011). Además, el estrés laboral puede dañar aspectos clave del desempeño tales como demostrar un alto esfuerzo o ir más allá de las responsabilidades rutinarias del puesto (Jex, 1998), ya que la necesidad de afrontar y reducir su estrés puede llevar a los trabajadores a limitarse a realizar las actividades básicas y no involucrarse en otras actividades como, por ejemplo, actividades creativas (Ford, 1996). Por lo tanto, aunque no lo hemos analizado explícitamente en nuestro estudio, el efecto directo negativo del sistema de RRHH sobre el desempeño creativo podría estar encubriendo una implicación colateral de aspectos negativos como el estrés laboral de los empleados.

2.3. Relación del cambio en el PsyCap en el tiempo con el cambio en el desempeño

En general los estudios 2 y 3 indican que el cambio en el PsyCap en el tiempo se relaciona con el cambio en el desempeño laboral de los empleados.

Estos resultados apuntan en la misma dirección que estudios transversales previos que encontraron relaciones positivas del PsyCap con varios indicadores de desempeño, incluido el desempeño de tarea (e. g., Abbas et al., 2014; Gooty et al. 2009; Luthans et al., 2007, 2008; Nguyen y Nguyen 2012; Rego et al., 2010; Sun et al., 2012; Wang et al., 2014), el desempeño creativo (Abbas y Raja 2015; Agarwal y Farndale, 2017; Rego et al. 2012a; Sweetman et al. 2011) y el OCB (e. g., Avey et al. 2010; Gooty et al., 2009; Pouramini y Fayyazi, 2015; Qadeer y Jaffery, 2014) y añaden, además, evidencia longitudinal capaz de captar los cambios en el PsyCap y en el desempeño. En este sentido, también coinciden con algunos estudios previos que habían reportado relaciones positivas del cambio en el PsyCap con el cambio en varios indicadores del desempeño de los empleados, como su rendimiento objetivo en términos financieros o su desempeño evaluado por el supervisor (Alessandri et al., 2018; Peterson et al., 2011). Aunque con matices, nuestros estudios apuntan en la misma dirección en referencia al cambio del desempeño de tarea, el desempeño creativo y el OCB, lo cual no había sido abordado hasta ahora.

En el estudio 2 hemos visto que el cambio en el PsyCap se relaciona positivamente con el cambio en el desempeño de tarea y el desempeño creativo. Cuando el PsyCap aumenta o disminuye, ambos tipos de desempeño tienden a aumentar o disminuir con él en el mismo periodo temporal. Cuando las personas aumentan sus niveles de PsyCap se sienten más capaces de alcanzar los objetivos relacionados con su trabajo, de trazar vías hacia el éxito, así como de encontrar alternativas y persistir ante las dificultades que puedan encontrar, lo que facilita que sean capaces de invertir más esfuerzo durante más tiempo y, por tanto, que alcancen un mejor desempeño (Avey et al., 2011; Nolzen, 2018). En cuanto al desempeño creativo, éste también aumenta cuando el PsyCap se ve reforzado. Este tipo de desempeño conlleva muchas veces cierto grado de incertidumbre en cuanto a sus resultados y consecuencias (Janssen et al., 2004; Lee et al., 2019; Pfeffer y Sutton, 2000). Un aumento de la positividad otorgada por el PsyCap puede ser de gran ayuda para atreverse a innovar y asumir riesgos aún con esa incertidumbre, ya que facilita mayores sentimientos de eficacia en las tareas y en la capacidad de alcanzar el éxito, una mayor capacidad de encontrar vías alternativas cuando se encuentran obstáculos, mayores expectativas de resultados positivos y mayor capacidad de recuperación ante potenciales fracasos (Abbas y Raja, 2015).

En el estudio 3 hemos visto que el cambio intraindividual en el PsyCap también se relaciona con el cambio en el OCB. Como acabamos de señalar, el PsyCap representa una positividad relacionada con el trabajo. Al aumentar esta positividad, facilita evaluaciones más positivas del entorno de trabajo y del futuro esperable de él, por lo que los trabajadores están más dispuestos a contribuir a la organización participando en conductas que van más allá de lo formalmente establecido, tales como el desempeño contextual u OCB (Avey et al., 2010). Al mismo tiempo, aumentos en el PsyCap facilitan mayores sentimientos de capacidad para involucrarse con éxito en este tipo de conductas, ayudar de forma efectiva superando las posibles dificultades que puedan encontrar para hacerlo.

Como hemos visto a lo largo de la tesis, la teoría COR es dinámica y da importancia primordial a los cambios de los recursos en el tiempo (Halbesleben et al., 2014). Según dicha teoría, los trabajadores necesitan recursos personales para desarrollar un adecuado desempeño, en sus distintas facetas, por lo que cuando estos recursos aumentan o disminuyen, también se ve afectada su capacidad de invertir esos recursos en forma de rendimiento laboral. Por tanto, el cambio en el PsyCap puede ser una pieza clave en las espirales de ganancia o pérdida propuestas por la teoría. Un aumento de los recursos personales del PsyCap puede tener un efecto revitalizante y activador de espirales de ganancia (Alessandri et al., 2018; Hakanen et al., 2008; Peterson et al., 2011; Salanova et al., 2010), ya que significa que los trabajadores han acumulado un extra de recursos que pueden reinvertir en la organización a través de aumentos en su desempeño, lo que puede reportarles futuras ganancias (Boon y Kalshoven, 2014). Por el contrario, una disminución del PsyCap representa un agotamiento relativo en su reservorio de recursos personales que puede indicar una espiral de pérdidas en la que el individuo se vuelve más vulnerable a futuras pérdidas y menos capaz de invertirlos en la organización en forma de desempeño.

Además, esto también va en consonancia con dos principios de la teoría COR: la *primacía de la pérdida* y la *paradoja de la ganancia* (Hobfoll et al., 2000; 2018). En condiciones normales, la disminución o pérdida en los recursos del PsyCap tendría efectos negativos más importantes que las ganancias. Así, más allá de los niveles absolutos del PsyCap, una disminución relativa puede tener efectos negativos relevantes en la capacidad del individuo de invertir recursos para afrontar pérdidas y de generar ganancias, que serían, además, comparativamente más importantes que los de un

aumento del PsyCap (Hobfoll et al., 2000). Sin embargo, en un contexto de pérdida, un aumento en estos recursos puede tener un impacto positivo muy importante, reforzando la capacidad del individuo de invertir recursos y aumentando su impulso para afrontar la situación adversa e incluso para generar ganancias (Hobfoll et al., 2000). Por lo tanto, más allá de los niveles de recursos que una persona tiene en un momento dado, el cambio (ganancia o pérdida) puede tener un efecto específico importante. Una disminución del PsyCap tiene un potencial importante de impacto negativo sobre el desempeño, mientras que un aumento del PsyCap tiene un impacto positivo, que puede ser especialmente importante en contextos de pérdida.

2.3.1. Distinta magnitud de las relaciones entre el cambio en el PsyCap y el desempeño creativo y de tarea

Si bien, como acabamos de comentar, nuestros tres estudios muestran relaciones positivas del cambio en el PsyCap con el cambio en el desempeño, también hemos encontrado algún matiz digno de mención en cuanto a su magnitud.

En primer lugar, los resultados del estudio 2 apuntan a que el cambio en el PsyCap puede tener una posible mayor importancia para el cambio en el desempeño creativo que para el del desempeño de tarea. El carácter novedoso del desempeño creativo implica un cierto grado de riesgo e incertidumbre sobre sus consecuencias, incluida su efectividad práctica o la aceptación social (Janssen et al., 2004; Lee et al., 2019). Comportarse creativamente implica asumir los riesgos y posibles contratiempos asociados a esas conductas, además de creer en las propias capacidades para lograr los resultados deseados considerando su incertidumbre inicial. Por lo tanto, la positividad proporcionada por el PsyCap podría ser comparativamente más útil para desarrollar el desempeño creativo que para los requisitos estándar del puesto de trabajo, es decir, el desempeño de la tarea. En este sentido, el PsyCap facilita una valoración más positiva de las circunstancias y de la probabilidad de éxito (Luthans y Youssef-Morgan, 2017), que puede ser útil para mejorar el desempeño en general, pero especialmente para asumir los riesgos de implementar nuevas ideas en el trabajo esperando alcanzar el éxito en ellas y consecuencias positivas, invertir el esfuerzo necesario, perseverar y superar posibles contratiempos y adversidades. Por tanto, la relevancia de PsyCap para el desempeño creativo podría ser más importante que para el desempeño de tarea.

2.4. El desarrollo del PsyCap media la influencia del sistema de RRHH sobre el desempeño laboral

Estudios previos habían mostrado que el PsyCap puede mediar las relaciones del sistema de RRHH con varias facetas del desempeño laboral de los trabajadores, incluyendo el desempeño creativo y el OCB (e. g., Abbas y Raja, 2015; Agarwal y Farndale, 2017; Kehoe y Wright, 2013; Newman et al., 2016; Sun et al., 2007). No obstante, como hemos venido reiterando a lo largo de la tesis, la evidencia transversal de los estudios que han analizado estas relaciones no se corresponde con la mayor parte de sus razonamientos y conclusiones teóricas, las cuales apuntan en su mayoría al desarrollo del PsyCap como mecanismo a través del cual la gestión de RRHH influye en los cambios en el desempeño laboral. En esta tesis hemos usado diseños longitudinales y hemos operacionalizado el cambio de nuestras variables en el tiempo para analizar estas relaciones.

En los estudios 2 y 3, hemos encontrado relaciones positivas entre el sistema de RRHH y el cambio en las distintas facetas del desempeño laboral, principalmente mediadas por el cambio en el PsyCap. Concretamente, en el estudio 2 hemos visto que los niveles previos del sistema de RRHH se relacionan positivamente con el cambio posterior en el PsyCap y, a través de éste, con cambios en el desempeño de tarea y en el desempeño creativo. En el estudio 3 hemos visto que el cambio en el sistema de RRHH se relaciona positivamente con el cambio intraindividual en el PsyCap y, a través de éste, con el cambio en el OCB.

Como acabamos de señalar, la positividad que otorgan los recursos personales del PsyCap facilita que los trabajadores se sientan más capaces de conseguir sus objetivos laborales, trazando vías y encontrando alternativas cuando es necesario, resistiendo y perseverando ante las dificultades. Esto tiene un potencial motivador que alimenta su desempeño, porque son capaces de invertir más esfuerzo durante periodos más largos de tiempo (Avey et al., 2011; Nolzen, 2018). Por otro lado, el PsyCap facilita evaluaciones y expectativas más positivas del entorno de trabajo y de la propia capacidad para desenvolverse en él exitosamente, superar posibles dificultades y recuperarse de los fracasos, por lo que ayuda a que los trabajadores estén dispuestos a involucrarse en conductas como el OCB o el desempeño creativo, que van más allá de las tareas básicas establecidas en la descripción del puesto (Avey et al., 2010). Precisamente, esa positividad puede ser especialmente valiosa para el desempeño

creativo, lo que muchas veces conlleva desviarse de las rutinas conocidas y asumir cierto grado de riesgo e incertidumbre (Abbas y Raja, 2015; Janssen et al., 2004; Lee et al., 2019; Pfeffer y Sutton, 2000).

Sin embargo, los recursos personales no son ilimitados ni caen del cielo (Hobfoll, 2000). Por lo tanto, es importante facilitar su mantenimiento y crecimiento para que se puedan seguir utilizando (Halbesleben y Wheeler, 2015; Hobfoll et al., 2000; Zhang et al., 2019). Para ganar recursos, las personas necesitan invertir los recursos de los que disponen, o recibir inversiones de recursos desde fuentes externas como la familia, el trabajo o un sistema social favorable (Hobfoll et al., 2000). A la hora de invertir sus recursos, las personas lo hacen en la medida en que los ganan y, además, lo hacen de forma estratégica, donde y cuando perciben que sus inversiones pueden retornar en forma de futuras ganancias (Halbesleben y Wheeler, 2015). En las organizaciones, un sistema de RRHH de calidad es una forma de inyectar recursos externos y ayudar así a reforzar el reservorio de recursos personales de los trabajadores, quienes pueden entonces invertirlos en su trabajo para aumentar su desempeño. Además, los empleados pueden percibir un buen sistema de RRHH como indicativo de que la organización posee recursos y está dispuesta a invertirlos en ellos, por lo que sus propias inversiones de recursos personales, en forma de un mejor desempeño laboral, tienen altas probabilidades de retornar en forma de más recursos provistos por la organización, lo que los anima a realizar esas inversiones.

En general, todo esto apunta a que la gestión de RRHH podría influir sobre las espirales de ganancia (o pérdida) de recursos personales, que se ven reflejadas en el aumento (o disminución) de las distintas facetas del desempeño de los trabajadores. En este sentido, también hay que prestar atención al efecto de los cambios en el sistema de RRHH sobre el PsyCap, más allá de sus niveles absolutos, lo cual no se había analizado hasta ahora. Como hemos visto en el estudio 3, el cambio en el sistema de RRHH puede tener un impacto importante en el desarrollo del PsyCap y, a través de éste, generar cambios en el desempeño laboral, en este caso, el OCB. Esto puede ser especialmente relevante en el contexto organizacional inestable de hoy en día, en el que las organizaciones se ven obligadas a adaptarse mediante cambios que muchas veces afectan a su sistema de RRHH, lo que puede, a su vez, afectar a los recursos personales de los trabajadores y a su desempeño laboral. Si los cambios son negativos, pueden

generar espirales negativas o amenazar las positivas; mientras que si son positivos pueden ayudar a generar espirales positivas o a frenar las negativas.

3. Implicaciones prácticas

Además de su contribución teórica, este trabajo también tiene una serie de implicaciones prácticas interesantes a considerar por los profesionales de la gestión de los RRHH en las organizaciones.

En primer lugar, los resultados del estudio 1 sugieren que las organizaciones, a través de la gestión de RRHH, pueden desarrollar el PsyCap de sus empleados para fomentar sus beneficios. Sin embargo, para esto conviene considerar el sistema de gestión de RRHH como un todo, ya que el uso de una u otra práctica aislada podría resultar infructuoso si no va acompañada de otras prácticas que contribuyan a un sistema de gestión de RRHH de buena calidad en general. Además, puede que para desarrollar la resiliencia sea necesario algo más que un buen sistema de RRHH. La naturaleza esencialmente reactiva de la resiliencia podría requerir de programas específicos para desarrollarla que ayuden a los empleados a ser conscientes de la disponibilidad y la utilidad de recursos a la hora de afrontar y superar potenciales adversidades.

Por otro lado, los resultados del estudio 2 sugieren la existencia simultánea de efectos positivos y negativos del sistema de RRHH que las organizaciones deberían considerar para tomar medidas y lograr un equilibrio entre ambos, favoreciendo en la medida de lo posible los positivos y minimizando los negativos. Esto es precisamente lo que sugiere la perspectiva sostenible de la gestión de RRHH. Esta perspectiva argumenta que la gestión de RRHH puede tener, simultáneamente, beneficios para la organización y efectos nocivos para los empleados, pero que estos últimos se pueden minimizar (Kramar, 2014). Reconocer y comprender cómo y por qué la gestión de RRHH puede tener efectos positivos (desarrollo del PsyCap) y negativos en los empleados (aumento del estrés laboral, intensificación del trabajo, etc.), así como sobre varios resultados valiosos de los empleados, como su desempeño o su bienestar laboral, puede ser fundamental para tomar decisiones y acciones dirigidas a maximizar los efectos positivos y minimizar los negativos, lo que en última instancia se reflejaría en una contribución más positiva de la gestión de los RRHH a la organización y a sus miembros.

Finalmente, es importante considerar los potenciales efectos de los cambios en el sistema de RRHH, más allá de sus niveles en un momento dado. El estudio 3 muestra que, independientemente de sus niveles en un momento dado, los cambios en el sistema de RRHH pueden tener un impacto importante tanto en el desarrollo del PsyCap como en sus consecuencias. Así, una pérdida aparentemente pequeña de los recursos proporcionados por el sistema de RRHH podría precipitar efectos negativos relevantes; asimismo, una mejora aparentemente irrelevante podría iniciar un impulso importante, sobre todo en contextos de pérdida. Por tanto, en el contexto altamente inestable de hoy en día, al que las organizaciones tienen que adaptarse mediante cambios que muchas veces afectan a sus sistemas de RRHH, conviene tener en cuenta los efectos de esos cambios y tratar, en la medida de lo posible, de introducirlos en el momento y la forma más adecuada, ya que pueden desencadenar una cascada de efectos positivos o negativos para los empleados y sus resultados que podrían traer también consecuencias positivas o negativas para la propia organización.

4. Limitaciones e investigación futura

Además de sus contribuciones, este trabajo también tiene algunas limitaciones a considerar. En este apartado comentamos las principales limitaciones de esta tesis y algunas recomendaciones para que futuras investigaciones puedan superarlas, así como algunas preguntas que quedan abiertas en nuestro campo de estudio.

En primer lugar, los datos de nuestros tres estudios provienen de un cuestionario auto-informado, lo que podría asociarse a algunos problemas metodológicos como el sesgo de deseabilidad social o el del método común (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). En relación con esto, el hecho de que la gestión de RRHH se haya medido exclusivamente desde la perspectiva de los empleados también puede representar una limitación. Futuras investigaciones podrían superar estas limitaciones utilizando medidas provenientes de distintas fuentes además de los empleados (directivos, supervisores, compañeros, etc.), lo que ayudaría a minimizar el riesgo de sesgos relacionados con las medidas de autoinforme.

Por otro lado, este trabajo también presenta una limitación relativa al manejo del tiempo en los diseños de investigación referentes a procesos de mediación (estudios 2 y 3). En el estudio 2, analizamos un modelo de mediación *semi-longitudinal* con dos tiempos de medida. Esto significa que la vía que conecta el sistema de RRHH con el

PsyCap representa una relación longitudinal, mientras que las vías que conectan el PsyCap con el desempeño de tarea y el desempeño creativo son en realidad transversales, lo que podría implicar algún sesgo en los coeficientes de regresión (Cole & Maxwell, 2003). Sin embargo, esto puede ser adecuado en nuestro estudio, ya que los efectos del sistema de RRHH sobre el cambio en el PsyCap y en el desempeño pueden tardar cierto tiempo en manifestarse (Wright y Haggerty, 2005; Wright y Snell, 2003), mientras que el rendimiento se incrementa gracias a la inversión de los recursos personales que los empleados tienen en este momento y no los que tenían meses antes.

En cuanto al estudio 3, los datos longitudinales de tres tiempos de medida permitieron adoptar un enfoque intraindividual y dinámico (LGM). Sin embargo, hay que tener en cuenta que las curvas de desarrollo de las tres variables en el tiempo son en realidad simultáneas, es decir, se dan al mismo tiempo y no con anterioridad de una respecto a otra. Por lo tanto, solo podemos referirnos a las relaciones que ocurren a lo largo del tiempo y no a causalidad propiamente dicha. Futuras investigaciones podrían superar este tipo de limitaciones utilizando, en la medida de lo posible, diseños experimentales o cuasiexperimentales en el estudio de estas relaciones que permitan alcanzar conclusiones causales con mayor propiedad.

Finalmente, los resultados de los estudios 2 y 3 sugieren una mediación total por parte del PsyCap en la relación del sistema de RRHH con el desempeño de tarea y el OCB. Sin embargo, es difícil asumir una mediación total real en los fenómenos sociales como los que hemos estudiado aquí (Iacobucci, 2008), de modo que conviene ser cautos al afirmar que el desarrollo del PsyCap es el único mediador en las relaciones del sistema de RRHH con el desempeño de tarea y el OCB, y considerar el estudio de otros procesos y factores mediadores. En esta línea, en el estudio 2, además del efecto indirecto positivo del sistema de RRHH sobre el desempeño creativo, también encontramos un efecto directo negativo que podría ser debido a la implicación de otros procesos paralelos negativos como la generación de estados de estrés por parte de dicho sistema. Esto abre preguntas interesantes sobre cuáles son esos procesos, en qué condiciones se dan y cómo se conectan con las relaciones estudiadas aquí. Por ejemplo, futuras investigaciones, podrían analizar posibles factores individuales y contextuales que afectan al potencial del sistema de RRHH para fomentar el desarrollo del PsyCap o para activar otros procesos paralelos; cómo se conectan dichos procesos paralelos y, a través de éstos y sus conexiones, cómo influyen en el desempeño y otros resultados de

los empleados. Responder estas preguntas tiene un gran potencial tanto para la teoría como para la práctica profesional en el área de los RRHH, ya que puede contribuir a comprender, por ejemplo, por qué el sistema de RRHH puede tener efectos positivos y negativos simultáneos en el desempeño creativo y, por tanto, ayudar a maximizar los positivos y minimizar los negativos.

SUMMARY

(RESUMEN)

GENERAL OVERVIEW

Over the last two decades, a series of massive changes such as the globalization of economy and markets, the rapid technological development (Elrehail et al., 2019), the severe economic crisis of 2008 (Roca-Puig, 2018) or, currently, the uncertainty generated by the COVID-19 pandemic (Butterick & Charlwood, 2021), have had a major impact on the world of business and work. In an increasingly competitive environment characterized by constant change, organizations are forced to adapt continuously, for which they need to rely more than ever on the input of their workers. In turn, workers need high doses of adaptability, flexibility and psychological resources to function and perform adequately under these changing conditions. In addition, many of the psychological and behavioral variables, as well as employees' work outcomes, are also dynamic and sensitive to changes in the work environment. We are, therefore, facing a scenario in which understanding and attending to changes in organizations, workers and their outcomes can be crucial to induce desirable changes and minimize undesirable ones.

On the other hand, to understand changes and their consequences, it is necessary to study them from research designs that allow capturing and analyzing change and the relationships of variables over time (Bollen & Curren, 2006; Ployhart & Vandenberg, 2010; Singer & Willett, 2003). In fact, although most theories in organizational psychology are longitudinal, that is, they refer to changes in variables over time and their effects, most studies testing such theories do so by means of cross-sectional designs that are not able to capture these changes over time (Ployhart & Vandenberg, 2010). Thus, we are faced with a clear inconsistency between empirical evidence and theory that has led some authors to even ask themselves "whether most of the theories underlying organizational science have ever truly been tested" (Ployhart & Vandenberg, 2010, p. 96) This is the case for the theory we adopt as the general theoretical basis for the present thesis, Conservation of Resources (COR) theory and its application to our focal variables: employee job performance, human resource management (HRM) practices and systems, and psychological capital (PsyCap).

COR theory

It should be noted that, since its inception (Hobfoll, 1989), the central focus of COR theory was on human behavior in relation to stress. It was proposed as an

alternative to previous classical theories (e. g., Cannon, 1932; Lazarus & Folkman, 1984; Selye, 1950) that represented a rapprochement between cognition-based and environmental views; and in turn offered a more parsimonious and explanatory view of human behavior in relation to stress. Precisely its relative simplicity and explanatory potential in a multitude of situations were (and continue to be) very attractive aspects of this theory. Since then, this model has had a long history and development, becoming not only one of the reference frameworks in the field of stress, but it has also been widely applied in other fields including positive psychology (Hobfoll, 2011), whose application to the organizational environment is fundamental in this thesis. Below, we compile the basic concepts and principles of COR.

COR theory's basic concepts and mechanics

Resources

Resources are the basic element of COR theory, and they are defined as "those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for the individual to attain those objects, personal characteristics, conditions, or energies" (Hobfoll, 1989, p. 516).

Resources can be categorized as *objects, conditions, energies and personal characteristics* (Hobfoll, 1989). Objects are valued for their physical characteristics or for their rarity or price. Conditions, such as socioeconomic status or marriage, are also resources to the extent that they are valued and sought after. Energies (e. g., time, knowledge, etc.) are valuable because of their potential to facilitate the attainment of other resources. Finally, personal characteristics are resources to the extent that they help people cope with life in a more adaptive way. Moreover, resources can also be distinguished by their source (internal or personal versus external or contextual) and by the extent they are reusable and durable over time (Brummelhuis & Bakker, 2012).

Resource caravans and caravan passageways

Resources rarely travel alone or exist in isolation, but they travel in *caravans*, as they tend to form groups of interrelated resources that aggregate, complement and act together (Hobfoll, 2002). Moreover, *caravan passageways* refer to the environmental conditions that accompany the development of these resources, which can support, enrich and protect - or the opposite - certain resources or resource caravans (Hobfoll,

2011). In the workplace, organizations can promote these environments by providing shared resources and facilitating their accessibility for workers (Hobfoll, 2011).

COR Principles and corollaries

Tenet: The essential point of OR theory is that people are strongly motivated and strive to retain, protect, and increase their resources (Hobfoll, 1989). From this tenet, a series of principles and corollaries are derived that serve as the basis for the theory's predictions (Hobfoll et al., 2018):

Principle 1. Primacy of loss: resource loss is disproportionately more salient than gain. The impact of loss is greater, develops faster and lasts longer than that of gain.

Principle 2. Resource investment: people use the resources they possess or those available in their environment to gain resources, as well as to protect themselves and recover from their loss.

Principle 3. Gain paradox: resource gains increase their salience in contexts of loss. For those whose resources are scarce or threatened, an increase in resources can have a powerful positive impact.

Principle 4. Desperation: When resources are stretched or depleted, people enter a defensive mode that is often aggressive and can even become irrational.

Corollary 1. People with more resources are less vulnerable to their loss and more able to orchestrate gains. People with fewer resources are more vulnerable to their loss and less able to orchestrate gains.

Corollary 2. Resource loss cycles: resource losses have a spiral nature. When they lose resources, individuals and organizations have fewer resources to cope with future losses, so these losses will have a greater impact than previous ones.

Corollary 3. Resource gain spirals: By gaining resources, individuals and organizations have more resources to cope with future losses or generate gains. However, because they are less powerful and slower than losses, gain spirals tend to be weaker and develop more slowly than loss spirals.

In summary, COR theory suggests that people's behavior and their development over time depend to a large extent on their personal resources and their fluctuations. Moreover, these resources depend in turn on the presence of and changes

in other resources that may be provided by the environment. Thus, this theory is clearly dynamic, as the fluctuation of resources over time and their dynamic relationships are essential and natural aspects in it (Halbesleben et al., 2014).

Applied to our focal variables, employees' job performance (behavior) and its changes over time depend on their personal resources and resource caravans (PsyCap) and their development over time, which in turn depend on other resources that can be provided from the environment (HRM practices and systems). Some studies have already proposed this type of relationships following the same rationale. However, except for a few occasions (e. g., Alessandri et al., 2018), the evidence provided to test them is cross-sectional, which brings us back to the inconsistency between theory and evidence mentioned above, which means that, today, we cannot still affirm that HRM practices and systems and their changes over time are related to changes in employees' job performance through inducing of changes in their PsyCap.

FOCAL VARIABLES

Job performance

Job performance has been defined as "a function of a person's behavior and the degree to which this behavior helps an organization achieve its goals" (Ford et al., 2011). However, it is not a unitary concept, but rather a multifaceted one with various facets, each of which contributes differently to organizational goals. Peiró and colleagues (2014) distinguish between task performance, creative performance and contextual performance or organizational citizenship behavior. Task performance refers to job-specific tasks (Koopmans, et al., 2011); creative performance, on the other hand, includes novel ideas, procedures or products coming from workers (Peiró et al., 2014); finally, organizational citizenship behavior refers to behaviors neither specified in the job description nor formally rewarded, but which may indirectly benefit the organization by their contribution to the maintenance of its social system (LePine et al., 2002).

In general, individual job performance has been pointed out as the basic pillar for the survival and performance of organizations, so the remarkable interest in understanding its antecedents is not surprising, up to the point that it has been even signaled as the main dependent variable in work and organizational psychology (Campbell & Wiernik, 2015). The literature on the antecedents of job performance

seems to convey that there is an important motivational factor that depends to a large extent on other multiple factors related to the employee, his or her environment and the connections between the two. In addition, these factors can be stable (i. e., cognitive abilities, personality traits) or changing (e. g., attitudes) and have different impacts on different facets (e. g., task performance and OCB) or different phases of performance (i. e., phase of learning). implementation of novel ideas in creative performance).

A perspective that can help understand the background and dynamics of work performance is to consider it as an investment of personal resources that the employees make in their work (Halbesleben & Wheeler, 2015) and how they are connected to and can be reinforced from employee's work environment. Precisely, in the present thesis we focus on the central role of employees' personal resources as antecedents of their work performance and how organizations can help foster the development of those resources through an adequate HRM.

HRM practices and Systems

HRM refers to a set of elements intended in organizations to manage their personnel, the work they perform and the member-organization relationships (Peiró, 1999). At the operational level, HRM is materialized in a series of practices focused on various aspects of HRM, which, in turn, can be seen as a joint HRM system that encompasses the various practices and their synergies (Peiró, 1999; Boselie et al., 2005).

The influence of HRM on organizational performance has been widely studied and is generally accepted (e. g., Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Paauwe et al., 2013). However, there is still talk of a "black box" to point out the limited knowledge about the intermediate factors and processes that channel such a relationship and, therefore, the need for further study (Bowen & Orstroof, 2004; Wall & Wood, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2015; Boselie et al., 2005). There have been not few efforts to clarify the mechanisms that enable these influences, resulting in several models where the key piece are the employees, with their perceptions, their psychological, attitudinal and behavioral factors (Becker et al., 1997; Guest, 1997; Purcell et al., 2003; Wright & Nishii, 2007). The main target of influence of HRM is workers and their outcomes (Boselie et al., 2005), so the worker's perspective is very relevant, since it is considered that, beyond the HRM policies and practices declared by

management, or those implemented by middle management, it is the perceptions and experiences of employees about those practices what influence their attitudes, behavior and, therefore, their individual outcomes including job performance (Boon et al., 2011; Wright & Nishii, 2007). Thus, unraveling that broader black box that leads to distal outcomes such as organizational performance requires understanding the proximal mechanisms of HRM's relationship with employees' individual outcomes, where their perceptions and experiences of HRM, their attitudes, behavior, and individual performance play a key role (Boselie et al., 2005).

In this line, there are various theoretical perspectives that focus specifically on how HRM practices influence employee and employee performance (Van Beurden et al., 2021).

From the social-exchange perspective, HRM practices and systems act as incentives that the organization offers to its employees, who receive them as benefits and feel obliged to respond in line with their performance. Social exchange theory (Blau, 1964) and other models from this perspective, such as equity theory (Adams, 1965) and the psychological contract concept (Rousseau, 1989), explain how HRM practices and systems motivate employees to make discretionary efforts to repay the good treatment received.

From the organizational communication perspective, HRM practices and systems are key in the organization-employee communication processes (top-down) which in turn affect employee attitudes and behavior. Factors such as HRM system strength, which refers to the degree to which practices are distinctive, consensual and consistent (Bowen & Ostroff, 2004); attributions about why the organization's HRM practices work; and the social context that influences these perceptions, are crucial from this approach.

Resource-based perspective: this perspective includes a number of theories of employee stress in which the resources that people use and need in their work play a central role. Theoretical models such as the *demands-control* (Karasek, 1979) or the *demands-resources* (Demerouti et al., 2001), serve as a theoretical basis for considering HRM practices in terms of job resources and job demands and how they affect employee health. The general conception in such theories is that job demands (e. g., high workload) can have a harmful impact on workers' well-being, while job resources

of various kinds (autonomy, control, social support, job security, etc.) can help reduce these effects and produce positive ones. COR theory (Hobfoll, 1989), the main theoretical framework of the present doctoral thesis, is included in this category, and it focuses on how the presence and abundance of resources generates gain spirals in the form of well-being and other desirable outcomes such as job performance (Hobfoll, 2011).

From this perspective and, more specifically, from COR theory, HRM systems and practices can be seen as resources that the organization invests in its employees, thus creating the adequate environmental conditions for workers' personal resources to develop, and which they, in turn, can invest them in their performance. Among these personal resources, special mention should be made of positive psychological capital (PsyCap), a series of psychological strengths proposed from the perspective of positive psychology and its application to the organizational environment. PsyCap has been highlighted in recent years as an important factor for performance and presents a series of advantages when it comes to managing, promoting and taking advantage of it in organizations.

Psychological Capital

One of the factors through which HRM can influence work performance is psychological capital (PsyCap, Youssef-Morgan, 2014). PsyCap arose in a revival period of the appreciation and interest on the positive features of human being, which had been largely forgotten for decades. Between the end of the 20th century and the beginning of the 21st, Positive Psychology was proposed as a science that would be concerned with what makes life worth living; with understanding emotions, subjective experiences, characteristics and positive states; and with creating interventions aimed at fostering them (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Its application to the work and organizational context is known as Positive Organizational Behavior (POB), understood as the study of people's positive psychological strengths and capabilities, which can be measured, developed, and applied to improve performance in organizations (Luthans, 2002).

Specifically, PsyCap is a second-order construct that includes four psychological strengths and their synergies: self-efficacy, optimism, hope and resilience (Luthans et al., 2007) and reflects a positive psychological state that facilitates people's

investment of time and effort to improve their performance (Luthans et al., 2005). Self-efficacy is the belief in one's ability to succeed in a given situation or task (Bandura, 1997). Self-efficacious people believe in their control and probability of success in challenging situations (Scheier et al., 2001), what has an important impact on their thoughts, emotions and behavior (Bandura et al., 1999). Hope is the perception of one's ability to find and realize pathways to success (Snyder, 2002). High-hope individuals perceive high probability of reaching their goals, focus on success rather than on failure, and are able to find paths and alternatives to achieve their objectives, what makes them more likely to experience positive emotions and less negative feelings when faced with hindrances in the pursuit of goals (Youssef & Luthans, 2007). Optimism is a willingness to expect positive outcomes, as well as an adaptive attributional style (Seligman, 1998). Optimistic people tend to have positive expectations that motivate them to pursue their goals, largely based on their believed capacity to manage and control the environment (Seligman, 2006). Finally, resilience is the ability to overcome or even emerge strengthened from adversity (Luthans, 2002a). Resilient people tend to accept reality, perceive life as meaningful, and adapt to change (Coutu, 2002) even when dealing with negative experiences (Cooper et al., 2014; Luthans et al., 2006).

One of the distinctive and attractive aspects of these resources is their relationship with a multitude of desirable outcomes for organizations, among which are several indicators of workers' well-being and, of course, their work performance (Abdallah & Manganaro, 2017; Avey et al., 2011; Luthans et al., 2007; Newman et al., 2014). Moreover, due to the synergies between hope, self-efficacy, resilience, and optimism, PsyCap as a second-order construct is a better predictor of performance than its four components separately (Luthans et al., 2007; Sweetman et al., 2011). PsyCap represents a valuable set of resources for achieving goals, protecting wellbeing (Hobfoll, 2002) and boosting performance (Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2008). High-PsyCap individuals expect positive events in the workplace (optimism), fueled by the belief in their own capacity for success, for finding paths to and for materializing their goals (hope and self-efficacy), resisting and overcoming adversity (resilience). They are therefore more likely to appraise and interpret their circumstances positively, to intentionally invest more effort, and to experience positive emotions, satisfaction, and wellbeing (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014; Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Another distinctive aspect of PsyCap is that these resources are malleable. That is, although they exhibit some stability, they are also clearly open to change and thus to development (Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Indeed, several studies have shown that PsyCap and its components can be trained and that their development has effects on performance (e. g., Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2008; Dello Russo & Stoykova, 2015). However, it has also been shown that PsyCap can fluctuate over time in the absence of specific interventions, so the existence of other variables that may induce such changes must be considered (Peterson et al., 2011). One such variable may be HRM, because of its ability to help configure a work environment with adequate resources so that PsyCap and its benefits can develop (Gupta, 2013; Montesa et al., 2016). Indeed, the relationship between HRM and PsyCap has been flagged as an important direction for research for its potential contribution to the design of work environments and organizational practices that favor the development and leveraging of PsyCap (Newman et al., 2014).

Recently, the relationship between HRM and PsyCap has begun to be analyzed, generally by including it in models that analyze the mediating role of PsyCap between HRM and various employee outcomes such as their well-being, engagement, or individual performance (e. g., Agarwal & Farndale, 2017; Aybas & Acar, 2017; Mansour, 2020). However, the existing literature on this topic presents two relevant limitations that are addressed in the present dissertation.

First, research on the relationship between HRM and PsyCap has generally adopted a systemic approach for practices (understood as bundles or as a global system) and unitary for PsyCap (as a second-order construct), without considering its different components separately. From a systemic perspective, it is considered that the effects of HRM practices are greater when they act together than when they operate in isolation, since they complement and reinforce each other (Subramony, 2009). As for their relationship with PsyCap, it seems that this has been assumed without testing whether the systemic approach is suitable with regards to the development of PsyCap. HRM systems are composed of various HRM practices that, although interrelated, are different from each other, which could have relevant implications in terms of promoting PsyCap from HRM. In this sense, it has been seen that different HRM practices can have effects of different degree on PsyCap, considered as a second-order construct (Mansour, 2020). In addition, PsyCap includes four psychological constructs that also

have particularities, which could also imply that both the different HRM practices and the system as a whole have different impact on the development of each PsyCap component. However, this has not been studied. Therefore, in addition to the HRM system, it is important to analyze the specific relationships of different HRM practices with the development of hope, self-efficacy, resilience, and optimism, as this could have implications for their development and use in organizations.

Secondly, as we pointed out, the few empirical studies on the mediating role of PsyCap in the relationship between HRM practices and systems and job performance are cross-sectional, which prevents reaching conclusions about change of the variables over time (Ployhart & Vandenberg, 2010). This becomes even more relevant if we take into account the inherent change potential of PsyCap and its components, of individual performance, and of HRM practices and systems themselves and that, in addition, HRM practices and systems generally need some time to unfold their effects (Wright & Snell, 1998). Therefore, analyzing the relationships between HRM practices and systems, PsyCap and job performance requires longitudinal designs that allow us to reach causal conclusions more rigorously, especially if these conclusions involve change in PsyCap as a mechanism through which HRM can induce changes in employees' job performance.

In summary, HRM practices and systems can contribute to PsyCap development and PsyCap can contribute to improved performance. Thus, PsyCap development could help to clarify that "black box" between HRM and performance in organizations (Karadas & Karatepe, 2019), playing a mediating role in the influence of HRM practices and systems on employees' job performance, in its different facets. However, these relationships have been studied using cross-sectional designs that do not allow capturing change over time. Furthermore, the possible differential effects of each HRM practice and the system on each component of PsyCap have been overlooked. The study of this type of relationships in detail and from a longitudinal perspective that allows capturing change over time can provide relevant inputs for the design of organizational environments and practices that contribute to the development of personal resources such as PsyCap and to improve performance and, therefore, to be of great value in today's complex and changing context.

Objectives

Taking into account all of the above, the main objective of this doctoral thesis is the following:

O1. Main objective: to analyze the mediating role of PsyCap development in the relationship between HRM and change in various facets of employee performance.

This general objective implies three secondary or complementary objectives (O2, O3 and O4) that are developed throughout the different chapters of the thesis and that contribute to provide a more detailed and nuanced answer to this main question.

First, COR theory posits the importance of having the right environmental resources (HRM) for the development of personal resources such as PsyCap. However, HRM can be understood as a series of separate practices or as a system that acts together on various outcomes. Similarly, we have also seen that, although they exhibit communalities and some theoretical overlap, hope, self-efficacy, resilience and optimism are independent constructs and are subject to developmental processes that are not identical. Thus, both different practices and the HRM system could have different effects on each PsyCap component, so it is important to understand both practice-specific and HRM system-specific influences on their development. However, as we have reiterated throughout this chapter, we have not analyzed the relationships of HRM practices and systems with change in overall PsyCap or that of its four components over time. Therefore, this would be the first complementary objective of the present thesis.

O2. First complementary objective: to analyze the differential effects of each of the HRM practices on subsequent change in the different dimensions of PsyCap and the appropriateness of a systemic approach to HRM for PsyCap development.

Study 1 (Chapter III) of the thesis is devoted to the development of that objective.

On the other hand, COR theory also suggests that changes in personal resources are related to changes in the investments of those resources in the form of job performance. Employees' PsyCap is related to their job performance and there is evidence that change in PsyCap is related to changes in some dimensions of work performance (e. g., supervisor-rated performance, financial performance, etc.). This suggests that HRM may influence change in employees' job performance through

changes in their PsyCap. However, to our knowledge, the relationships of change in PsyCap with change in other indicators of employee performance, such as creative performance or OCB, and thus its mediating role, have not been studied. The study of these relationships will be the second complementary objective.

03. Second complementary objective: to analyze the mediating role of PsyCap change in the relationship of the HR system to subsequent change in task performance and employees' creative performance.

We analyze such relationships in Study 2 (Chapter IV).

Finally, COR theory also suggests that, beyond their levels at a given point in time, change in HRM practices and systems can trigger spirals of gain or loss of personal resources such as workers' PsyCap, which impact their ability and willingness to invest them in the form of performance. In this sense, the changing characteristics of the current organizational context often force organizations to adapt in order to survive and compete, which many times implies changes in their HRM that can trigger changes in employees' personal resources and their results. Therefore, it is important to specifically analyze the effects of such changes in HRM on changes in PsyCap and job performance. Such analysis will be the third and final complementary objective.

04. Third complementary objective: to analyze the mediating role of PsyCap in the relationship between HRM practices and organizational citizenship behavior (OCB), with a dynamic approach. Specifically, we analyze whether change in HRM practices influences change in PsyCap and whether, in turn, change in PsyCap has effects on change in workers' OCB over approximately three years.

We devote the third and final study (Chapter V) to developing this objective.

METHOD

This doctoral thesis is part of the project PSI2012-36557, funded by the Ministry of Economy and Competitiveness of the government of Spain. This project, entitled "Job characteristics and HRM practices as antecedents of sustainable work well-being at different career stages". That project evolved and resulted in a second project that has also been important in the development of the present thesis. The second project, PSI2015-64862-R, also financed by the Ministry of Economy and

Competitiveness and by the FEDER fund, had as title "New challenges in the study of labor welfare in the crisis-exit scenario. International study of the quality of employment, personal, generational and sociocultural factors". The questionnaire and data collection used in the empirical part of the thesis were developed and applied within these projects.

Data collection procedure

Initially, members of the research team contacted various organizations, inviting them to participate in the project. Although convenience sampling was used, heterogeneity was ensured with diverse organizations from different sectors and different cities. This first contact was always with the general manager or HR manager of each company. In a first meeting, the project, its objectives, the time required, and the procedure were explained to them. Afterwards, if they agreed, all the employees of the organizations were invited to participate in the project by filling in the questionnaire on a voluntary and confidential basis. The questionnaires were provided during working hours in three alternative ways: on paper, on a touch tablet or in an on-line format. For the second data collection, the same companies were contacted between nine and twelve months later to participate again in the project, where the same workers or, if there were, new ones, completed the questionnaire again. This process was repeated once again until the third data collection was completed, also between nine months and one year after the second one. The matching of the data of the workers over the three data collection times, was done through internal codes established by the research team.

Participants of Studies 1 and 2 (Chapters III and IV)

The participants in Studies 1 and 2 correspond to a sample of two measurement moments, with a time difference of nine to twelve months in between. After the data matching, the final sample consisted of 653 employees from 26 organizations in Spain, aged between 19 and 69 years, with an average age of 40.9 years at the second data collection and slightly more than half of them women (52%). Most of them were working in the tertiary sector (72.1%) and the remaining ones in the secondary sector (27.9%), mainly in the manufacturing industry. In terms of educational level, most of the participants were university graduates (66%); of the remainder, 14.9% were vocational training graduates, 8.9% had completed secondary education or high school, 5.2% had completed compulsory education, 1.2% had other types of training and 0.2%

had no official educational qualification. Regarding seniority in the organization, three quarters of the participants had been working in their respective organizations for more than 5 years (75.2%), while 17.3% had been working for between one and five years and 0.8% had been working for less than one year. In terms of job tenure, slightly more than half of the participants had been in their position for more than 5 years (55.9%), 32% for between 1 and 5 years (32%) and 6.7% for less than one year.

Participants of Study 3 (Chapter V)

The participants in study 3 correspond to a sample of three measurement moments with a temporal separation of nine to twelve months. After the data matching, the final sample consisted of 209 employees from nine organizations, ranging in age from 24 to 59 and with an average age of 40.1 years, with more than half of the sample composed of women (60.5%). Most of the participants were service-sector workers (80%), while the remaining 20% worked in the productive sector. In terms of educational level, just over two thirds of the participants had an university degree (67.3%), 12.7% had occupational training qualification, 7.3% had completed secondary education or high school, 2.4% had completed compulsory basic education, 6.8% had other types of training, and 0.5% had no official training qualification. With regard to seniority in the organization, most of the participants (77.6%) had been working in their respective organizations for more than five years, while of the remainder, 17.2% had been working for between one and five years and 0.9% for less than one year. Finally, slightly more than half of the participants (56.1%) had been in the job position for more than five years, slightly more than a quarter (25.9%) between one and five years, while 8.3% had been in the job for less than one year.

Variables

HRM Practices and HRM System

HRM practices were measured through a 24-item scale (Villajos et al., 2019) that measures employees' perceptions of the extent to which their organizations provide them with good HRM practices. Responding to the call for a more employee-centered perspective to the study of HRM practices (e. g., Guest, 2002; 2017), this measurement model includes practices considered to be the core of high-performance practices (recruitment and selection, pay and reward systems, training and development, performance appraisal) and other practices oriented to employee support (work-life

balance practices, job security, or exit support). The instrument presents eight subscales of 3 items each, with a Likert-type response scale with five anchor points (1=strongly disagree, 5=strongly agree). These are the eight subscales with an example item for each: *"My organization offers me [...] training and development subscale ("[...] the opportunity to obtain training and attend courses and workshops")*; pay and reward systems subscale (*"[...] adequate pay for my performance"*); performance appraisal (*"[...] a fair evaluation of my performance"*); recruitment and selection subscale (*"[...] an adequate selection of employees"*); competitive salary subscale (*"[...] a competitive salary in the labor market"*); job security subscale (*"[...] the guarantee of keeping my job"*); work-life balance subscale (*"[...] flexible work schedules"*); and exit support subscale (*"[...] professionalized support in the retirement process"*).

HRM practices are conceptualized and structured in two different ways throughout the thesis: as individual HRM practices or as a joint HRM system. For the conceptualization as individual practices, a first-order factor model was constructed with all items loading on their corresponding practices. For the systemic conceptualization, a second-order factor model was constructed by adding to the previous one a higher-order factor representing the entire HRM system. Both conceptualizations presented acceptable reliability and validity. In study 1, they were conceptualized in both ways to respond to one of our objectives (O2). In studies 2 and 3, the systemic conceptualization was used.

Psychological Capital

Employee's PsyCap was measured using a version of the PCQ-12 (Avey, Avolio, et al., 2011), reviewed by Djourova, Rodriguez and Lorente (2019), which measures the four components of PsyCap, hope, self-efficacy, resilience and optimism, using four six-point Likert-type subscales with six anchor points (1=strongly disagree, 6=strongly agree), each consisting of 3 items. Examples for each scale are: *"I believe I can make good contributions to the improvement of the company"* for the self-efficacy subscale; *"If I find myself in a bind at work, I could think of many ways to get out of it"* for the hope subscale; *"I tend to recover quickly from stressful experiences at work"* for the resilience subscale; and *"When things are uncertain for me at work, I tend to hope for the best"* for the optimism subscale.

Psychological capital is also conceptualized and structured in two different ways in the thesis: as the four independent constructs of POB (hope, self-efficacy, resilience, and optimism) or as the second-order construct of PsyCap. For the conceptualization as four independent constructs, a first-order factor model was constructed with all items loading on their corresponding dimensions. For conceptualization as a higher-order construct, a factor model was constructed by adding a second-order factor representing PsyCap to the previous one. Both conceptualizations presented acceptable reliability and validity. In study 1, conceptualization as four independent constructs is used to answer one of our objectives (O2). In studies 2 and 3, conceptualization was used as a second-order construct.

Task performance

Task performance was measured through a 3-item scale adapted from Williams and Anderson's (1991) scale, which asks employees about their own performance in basic aspects of their job. The response scale is Likert-type with seven anchor points (1=strongly disagree, 7=strongly agree). A sample item of this scale is "I correctly perform the tasks assigned to me". The reliability values (Cronbach's Alpha) of the scale can be found in Chapter IV.

Organizational citizenship behavior (OCB)

Employees' OCB was measured using a 3-item scale adapted from Mackenzie, Podsakoff and Podsakoff (2011), which asks employees about the extent to which they engage in behaviors oriented to the maintenance of their organization's social system. The response scale is Likert-type with seven anchor points (1=strongly disagree, 7=strongly agree). A representative item of the scale is "*I am good at resolving interpersonal conflicts between workers*". The scale presented acceptable reliability.

Creative performance

Creative performance was measured using a 3-item scale, adapted from the Oldham and Cummings (1996) scale, by asking employees about the extent to which they offered novel ideas or products with potential value to their organization. The response scale is Likert-type with seven anchor points (1=strongly disagree, 7=strongly agree). A representative item of the scale is "*I am creative at work and develop original ideas for my organization*". The scale presented acceptable reliability.

Control variables

In addition to the focal variables, the different chapters also include a series of variables to control their potentially disturbing effects in the statistical analyses. Specifically, in study 1, gender, age and job experience were controlled for. In study 2, we controlled for gender, age, educational level, job experience and seniority in the organization. In study 3, we controlled for gender, age and seniority in the organization.

- Gender: coded as a dummy variable (0=women, 1=men).

- Age: measured in years.

- Job tenure: coded as a three-category variable (1=less than one year, 2=between one and five years, 3=more than five years).

- Seniority in the organization: coded as a three-category variable (1=less than one year, 2=between one and five years, 3=more than five years).

- Educational level: coded as a five-category variable (1=no formal degree, 2=compulsory education, 3=vocational training, 4=high school or secondary education, 5=university degree, 6=other training).

Research designs and statistical analyses

Preliminary analyses

In addition to the main statistical analyses used for hypothesis testing, a series of preliminary analyses were performed in all three studies.

- Descriptive statistics. Means, standard deviations and correlations for all the variables used in each study.

- Reliability analysis. The reliability of the measures of each of the focal variables was calculated using Cronbach's alpha statistic of internal consistency.

- Validity analysis. The validity of the measures was calculated using confirmatory factor analysis (CFA).

- Treatment of missing data. To deal with missing data from the main database, we used the maximum likelihood imputation method with SPSS (v.24), after eliminating all cases with more than 30% of missing values in our variables of interest.

Hypothesis testing analysis

The research designs and main statistical analyses used for hypothesis testing were different for each of the three studies.

Study 1

Study 1, which aims to analyze the effects of HRM practices and system on change in hope, self-efficacy, resilience and optimism, presents a longitudinal design with two measurement moments. For the hypothesis testing of the study, we resorted to structural equation modeling (SEM) with the statistical software Mplus (v.8). We built two autoregressive SEM models to estimate (1) the effects of each of the individual HRM practices (T1) on each of the four dependent variables, hope, self-efficacy, resilience, and optimism (T2); and (2) the effects of the joint HRM system and we compared their effects as well as their goodness-of-fit using the AIC (Akaike information criterion), BIC (Bayesian information criterion) and SABIC (sample size adjusted BIC) indices, suitable for comparison of non-nested models. In both models, the prior levels (T1) of the four dependent variables were controlled for. This is a recommended method for the analysis of change in non-experimental studies, as it controls for the influence of the previous levels of the dependent variable (Cohen & Cohen, 1983; Finkel, 1995; Markus, 1979). On the other hand, prior levels of the dependent variables are potential confounders in longitudinal relationships, and therefore it is important to account for them (Cole & Maxwell, 2003; Gollob & Reichardt, 2004). We also included age, gender and length of service in both models to control for their possible effects on the dependent variables. Finally, mention should be made of the nested structure of the data. The 653 participants in this study belonged to 26 different organizations, so the independence of their data cannot be assumed. For this reason, the analyses in this study were performed by calculating *cluster-robust standard errors*, which allow taking into account the non-independence of the data when performing analyses at the individual level (McNeish et al., 2016).

Study 2

Study 2 aims to analyze the mediating role of change in PsyCap in the relationship between the HRM system and change in task performance and creative performance. The study presents a longitudinal design with two measurement moments. The main data analysis of the study was performed in the statistical software Mplus

(v.8). For hypothesis testing, an autoregressive path analysis model was constructed with the HRM system (T1) as independent variable, the PsyCap second-order construct (T2) as mediator, and task performance and creative performance (T2) as dependent variables, including the direct effects of the HRM system on each performance indicator. The indirect effects via PsyCap were calculated by the product of the *ab* coefficients. Previous levels (T1) of PsyCap and both performance indicators were controlled for to analyze change in PsyCap and performance (Cohen & Cohen, 1983; Finkel, 1995; Markus, 1979). We also included age, gender and organizational tenure as control variables in the model. Finally, in this study we also were dealing with a nested structure of the data (653 participants belonging to 26 organizations) that does not allow us to assume their independence. Similarly to study 1, in this study we also calculated cluster-robust standard errors to take into account the nested structure of the data when performing the analyses at the individual level (McNeish et al., 2016).

Study 3

The main purpose of study 3 is to analyze the mediating role of change in PsyCap in the dynamic relationship between the HRM system and change in employee OCB over a period of approximately three years. The study, therefore, presents a longitudinal design of three measurement moments. To test the study hypotheses, we resorted to latent growth curve modeling (LGM) using the Mplus software (v.8). LGM allows modeling the static (absolute level or intercept) and the dynamic (change over time or slope) component of the development of variables over time, treating them as latent variables, so that they can be included as predictors and/or dependent variables in a structural model (von Soest & Hagtvet, 2011). Thus, the LGM makes it possible to analyze the specific effects of the absolute level and/or change over time of some variables on those of others.

LGM consists of several phases or steps. First, we calculate the latent growth curves across the three measurement times (slope and intercept) of the HRM system, the second-order construct of PsyCap and OCB, respectively. Next, we build a partial-mediation structural model to test our hypotheses, which focus specifically on the dynamic relationships among the three focal variables. The model includes age, gender, industrial sector, as well as job tenure and seniority in the organization to control for their potential effects on PsyCap's and OCB's slopes. The regression coefficients of the model, including the indirect effects, were calculated using the product of the *ab*

coefficients, and their statistical significance was calculated using a bootstrap of 5000 iterations.

Noteworthy methodological considerations

During the development of the thesis, as it can occur in any project, there were moments when methodological decisions had to be made that sometimes deviated from the initial plan, as in the case of the studies 2 and 3. Initially, these two studies were planned as a single study that would analyze, from a dynamic perspective (LGM), the mediating role of PsyCap in the relationship of the HRM system with the three performance indicators that are the subject of the thesis. However, when the three-time databases became available and the required preliminary analyses were performed, the statistical requirements needed to proceed with this methodology were not adequate in task performance and creative performance. Specifically, in the case of task performance, their linear latent growth model resulted in a very poor fit to the data that necessitated rejection of the model. Possibly this was because task performance followed another pattern of change over time (i. e., quadratic or cubic growth) that require more than three measurement times to be adequately modeled. As for creative performance, their basic latent growth model resulted in a non-significant mean linear slope and intra-individual variance, indicating that the linear model was not able to capture intra-individual changes in creative performance, thus discouraging the use of LGM. For these reasons we decided to approach study 2 with a more traditional design and from an autoregressive approach, which is less restrictive in terms of statistical requirements. This design and methodology do not allow us to analyze the effect of within-individual change in the HRM system as an independent variable (case of study 3), but it does allow us to analyze the lagged effect of its previous level on change in subsequent levels of PsyCap, task performance and creative performance. Thus, in both studies we are answering different research questions but contributing to the overall goal of the thesis. In study 2, we analyze, using an autoregressive approach and a two-time longitudinal design, the lagged relationship of previous levels of the HRM system with subsequent changes in employees' personal resources (PsyCap) and in their task and creative performance; in study 3, we adopt a dynamic approach and latent growth curve modeling to analyze the dynamic relationships over time, (i. e., between change in the HRM system, employees' PsyCap and OCB).

On the other hand, we have pointed out that our data present a nested structure in which workers belong to different organizations, which does not allow us to assume the independence of their responses. Studies 1 and 2 take this nested structure into account by calculating cluster-robust standard errors. Although the data in study 3 are also nested, the participants belong to only 9 organizations, what can be an insufficient number of clusters for using these methods. Therefore, we did not use cluster-robust standard errors in study 3.

EMPIRICAL STUDIES

Study 1. Developing Positive Organizational behavior through HRM practices

In Study 1 we analyzed and compared the lagged effects of HRM practices and the HRM system on change in the levels of hope, self-efficacy, resilience, and optimism one year later.

In this study, we were concerned about the scarcity of research analyzing the relationship of individual HRM practices with each of the four PsyCap components, since most of the studies had adopted systems or bundles perspectives for HRM and had considered PsyCap as a second-order construct. Most of the previous literature has assumed the synergy effects of the HRM system. However, this does not hold always, and analyzing individual practices might contribute to better understand their impact on individual outcomes such as PsyCap and to make decisions about investments in HRM. Thus, it is important to analyze the effects of individual HRMP on PsyCap and to compare them to the effects of the HRM system. Moreover, PsyCap has always been operationalized as a second-order construct, and we do not know whether HRM practices (as a system or as individual practices) have differential relationships with each of the PsyCap elements, what might have implications for designing optimal work environments and efficient HRM interventions to promote PsyCap. Therefore, we paid special attention to the relationships of each HRM practice with change in each of the four PsyCap components and to compare them with those of the joint system they form.

To do so, we used a longitudinal design with two measurement moments and autoregressive structural equation modeling (SEM) with a sample of 653 employees from 26 organizations in Spain. Based on COR theory, we argued that HRM practices

would act as organizational resources the employees can use to build their personal resources (hope, self-efficacy, resilience and optimism), since HRM practices can have the potential to replicate the processes underlying the development of the four PsyCap components. Moreover, the communalities of the four constructs facilitate their joint development. Therefore, we hypothesized (1) that each of the HRM practices would have positive effects on the development of each of the PsyCap components and (2) that the joint HRM system's effects would be larger than those of the practices because of their synergies. To test our hypotheses, we built two structural models and compared their results in terms of goodness-of-fit and their effects: one, analyzing the effects of HRM practices (T1) on each PsyCap component (T2) controlling for their prior levels; and another, analyzing the effects of the joint system (T1).

The results partially supported our hypotheses. Contrary to our first hypothesis, none of the HRM practices were individually related to self-efficacy, hope, resilience, and optimism at T2. We expected that, although we might find some differences, most of the practices would contribute to some extent to the development of the PsyCap components, as these tend to develop together due to their communalities. However, our results indicated that, in isolation, HRM practices are not relevant to the development of any of the PsyCap components in the medium term. Nevertheless, we did find positive and significant relationships of the HRM system as a whole with change in hope, self-efficacy, and optimism, but not with resilience. Finally, comparing the fit of both models using three information theory-based fit indices (AIC, BIC, and SABIC), we found substantial evidence that, in predicting all four PsyCap constructs, except for resilience, the model with the HRM system as a predictor was superior to the model with the individual practices as predictors.

The main findings of this study were that (1) the HRM system contributes to the development of PsyCap, specifically in three of its components (hope, self-efficacy, and optimism). HRM practices contribute to the development of PsyCap to the extent that they are part of a quality HRM system, as they thus exert synergistic and mutually reinforcing effects, whereas the specific and isolated effects of each practice seem of little relevance. Therefore, (2) we conclude the suitability of the systemic approach to HRM for developing PsyCap in the medium term. Moreover, (3) the particularities of the four PsyCap constructs may have implications for their development from HRM. Specifically, resilience does not seem to respond in our study to any HRM practice or

even to the joint HRM system, which could be due to its reactive nature in the face of adversity. That is, it may be that resilience develops mostly when people face difficult situations, and that HRM practices or systems contribute to its development only to the extent that they help to cope with those situations when they actually occur. Therefore, although the second-order PsyCap construct brings together hope, self-efficacy, resilience and optimism, as well as their communalities and synergies, our results suggest that it should not be forgotten that the four constructs have certain particularities and theoretical independencies with possible implications for their development from HRM.

Study 2. Effects of the HRM system on change in employees' task and creative performance: change in PsyCap as a mediator

In Study 2, we analyzed the role of change in PsyCap, considered as a second-order construct, in the lagged relationship of the HRM system with change in employees' task performance and creative performance, one year later. For this purpose, we used a two-times research design and tested an autoregressive path analysis model with a sample of 653 participants belonging to 26 organizations in Spain.

Based on COR theory, we proposed that the HRM system could induce changes in employees' task and creative performance through changes in their PsyCap. The HRM system can act as organizational resources from which employees can build their PsyCap. Thanks to this, the employees have a strengthened pool of personal resources to invest in their work performance, including both task and creative performance. Therefore, we hypothesized that (1) the HRM system would relate positively with change in PsyCap, (2) that change in PsyCap would relate positively with change in task performance and creative performance, and (3) that change in PsyCap would mediate relationships of the HRM system with change in employees' task and creative performance. To test our hypotheses, we tested a path analysis model with the HRM system (T1) as the independent variable, change in PsyCap (T2) as the mediator, and both task and creative performance (T2) as dependent variables, controlling for previous levels of both performance indicators and PsyCap.

The resulting model presented an acceptable fit and its results generally supported our hypotheses. The HRM system is positively related to change in PsyCap, and PsyCap, in turn, is positively related to changes in task performance and creative

performance. In addition, we also found indirect effects of the HRM system on both performance indicators through PsyCap. The direct effect of the HRM system on task performance was found to be non-significant, pointing to a total mediation of PsyCap. However, we also found a negative and significant direct effect of the HRM system on creative performance suggesting a partial mediation with positive effects of the HRM system through PsyCap, while there are other negative effects not mediated by PsyCap. On the other hand, the effect of change in PsyCap on creative performance is greater than on task performance, as is the mediated effect of the HRM system, through change in PsyCap. In addition, we find that PsyCap presents some temporal stability, as does task performance, while that of creative performance seems to be smaller. In that sense, the effect of previous levels of task performance is greater than that of change in PsyCap, while the effect of change in PsyCap on subsequent creative performance is almost twice the one of its previous levels.

The main findings of this study were that (1) the HRM system contributes to the development of the second-order construct of PsyCap. Moreover, (2) change in PsyCap is positively related to change in both task performance and creative performance, and (3) it mediates the relationships of the HRM system on change in both performance indicators, fully in the case of task performance and partially in the case of creative performance. However, our results also suggest certain differentiating nuances between both facets of performance that may be due to their different degree of affinity with PsyCap. In that sense, (4) it seems that PsyCap is more relevant for creative performance than for task performance, possibly due to the "riskiness" of this type of performance, which often involves uncertainty with regard to its outcomes and consequences and, therefore, requires more positivity. In addition, (5) the HRM system could be perceived as both resources and demands by employees, which would explain why there is both a positive PsyCap-mediated and a negative direct effect on creative performance. The negative direct effect could be masking factors that have been shown to be detrimental to creative performance, such as work intensification or stress.

Study 3. Change in psychological capital as a mediator in the HRM system-OCB dynamic relationship over time

In Study 3, we adopted a within-individual and dynamic perspective to analyze the role of change in PsyCap, considered as a second-order construct, in the relationship

of change in the HRM system with change in employee OCB over time. In this study we paid special attention to the dynamic relationships among within-individual changes in the constructs over time. For this purpose, we used a three-wave, longitudinal research design combined with latent growth modeling (LGM), with a sample of 209 employees from nine organizations in Spain. Following previous studies that relied on social exchange theory and its norm of reciprocity, we posited a direct relationship of change in the HRM system over time with change in OCB. The employees who perceive improvements or worsening in their HRM system would respond with coherent improvement or worsening of their OCB. Moreover, based on COR theory, we also proposed a dynamic mechanism of personal-resources development, whereby change in the HRM system could activate change processes in employees' PsyCap. In turn, change in the personal resources of PsyCap would lead to changes in resource investment behavior as OCB over time. Therefore, we hypothesized that (1) change in the HRM system over time would relate positively to change in both OCB and (2) PsyCap over time, (3) that change in PsyCap over time would relate to change in OCB, and (4) that change in PsyCap would mediate the relationship between change in the HRM system and change in OCB over time. To test our hypotheses, we tested a structural model involving the latent growth factors of our variables over time, obtained through LGM. The model posited a partial mediation of linear change in PsyCap in the relationship between linear change in the HRM system with linear change in OCB across the three measurement times.

The resulting structural model presented an acceptable fit and its results partially supported our hypotheses. Contrary to our first hypothesis, the direct relationship of change in the HRM system with change in OCB over time turned out to be non-significant. However, we found support for the remaining hypotheses. Change in the HRM system is positively related to change in PsyCap and, in turn, change in PsyCap is positively related to change in OCB over time. The indirect effect of change in the HRM system on change in OCB through change in PsyCap is also positive and significant.

The main findings of the study are therefore (1) that change in the HRM system is indirectly related to change in employees' OCB through changes in their PsyCap, but (2) not directly. This indicates that changes in the HRM system can activate an internal process of personal-resources development (PsyCap) that facilitates

and enables their investment in discretionary behaviors such as OCB. In addition, changes in the HRM system may indicate that the organization is a growing source of available resources from which the employee can benefit, so investing personal resources in it with behaviors such as OCB may lead to future gains for the individual. However, this requires the development of personal resources, otherwise investing resources without generating them could lead to their depletion in the medium-long term.

GENERAL DISCUSSION AND CONCLUSIONS

Integration of results and contributions

After synthesizing the results of the three studies, we can put them in perspective and have an integrated view of their contributions.

Overall, the main contribution of this thesis is the empirical incorporation of the developmental nature of PsyCap as a mechanism in the *black box* between HRM and workers' job performance. This mediating role had been proposed in previous literature in this area, but it had not been explicitly operationalized until now. To this end, we have conducted three longitudinal empirical studies that have allowed us to observe changes in our variables over time and to analyze the relationships between them. This has allowed us to explicitly test several dynamic propositions of COR theory, the main conceptual framework of the thesis. In that sense, the relationships studied here are not, for the most part, novel. What is new, however, is the fact that we have analyzed them from a longitudinal perspective capable of capturing changes over time and empirically testing the dynamic propositions of COR theory applied to our focal variables. Let us now look at the contributions of this work in more detail.

- *PsyCap development in organizations from HRM*

Overall, our three studies indicate that employees' PsyCap can be developed through HRM. This is one of the main theoretical contributions of this doctoral thesis, emphasizing the development of PsyCap and thus its change over time. Our results are in line with previous research that had posited the ability of HRM to facilitate the development of PsyCap. However, as we have pointed out repeatedly throughout the dissertation, the evidence provided in this regard by previous literature had been cross-

sectional, which prevented from capturing changes over time and, therefore, any development of PsyCap.

Our results are consistent with the ideas of COR theory, which posits that resource abundance or gain generates the development of other resources, while resource scarcity or loss generates further resource loss. In this case, the availability of the environmental resources of the HRM system facilitates the development of the personal resources of PsyCap. In addition, our results also reveal some nuances regarding these relationships that are noteworthy.

- *Appropriateness of the systemic perspective*

One of the objectives of study 1 of this thesis was to analyze and compare the effects of the HRM system and the practices within it, to find out whether the systemic perspective of HRM management was desirable in developing the four components of PsyCap. The results of the study not only indicate the superiority of the joint HRM system over the separate practices in developing PsyCap, but also that the effects of the isolated practices have little or no ability to do so. Therefore, it appears that to generate stable PsyCap changes from HRM in organizations it is appropriate to consider the influence of the joint HRM system rather than that of one or another separate HRM practice, which is in line with the arguments for synergistic effects of the HRM system (Aryee et al., 2012; Bae & Lawler, 2000; Barney, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Boselie et al., 2005; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Messersmith et al., 2011) which, as applied to PsyCap development, are also superior to those of the separate practices.

This is in line with the notion of "caravan passageways" (caravan passageways) proposed by COR theory. The theory holds that the development of personal resources and 'resource caravans' depends to a large extent on the environmental conditions surrounding them. People in a resourceful environment are more likely to develop their personal resources, while those living in adverse conditions with a lack of external resources find it more difficult to do so. According to COR theory, these environmental conditions can be created and maintained from organizations, among other social entities (Hobfoll, 2011). In this sense, the fact that the joint HRM system and not the separate practices are related to the development of PsyCap suggests that this resource caravan needs adequate conditions in the work

environment, in a broad sense (the joint HRM system) with adequate resources, rather than the mere presence of certain isolated resources (one or another HRM practice).

- *Differences in the development of PsyCap constructs (resilience)*

Another of the main objectives of study 1 was to analyze the effect of HRM on hope, self-efficacy, resilience and optimism, separately. Since the introduction of PsyCap, the overwhelming tendency has been to study it as a second-order construct, probably because it brings together synergies and relates more to various types of outcomes than each of its four components separately (Luthans et al., 2005; 2007; Sweetman et al., 2011). Moreover, these resources have a number of communalities that make it easier for them to be developed together (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Peterson et al., 2011). However, hope, self-efficacy, resilience and optimism are constructs with theoretical independence, which keep certain particularities and may respond to distinct developmental processes (Luthans et al., 2006; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Therefore, simply assuming that HRM practices or systems facilitate the development of the four to the same extent may hamper the correct use of HRM interventions aimed at developing them.

The results of the study supported this assumption to some extent. As we noted in the previous paragraph, the HRM system (not the separate practices) facilitates the development of most, but not all, of the PsyCap components (hope, self-efficacy, and optimism). None of the HRM practices in our model, nor the joint system they form, were shown to have significant effects on change in resilience, which may be due to the peculiarities of the construct and its specific developmental processes.

In this sense, hope, self-efficacy and optimism have a marked proactive character and orient people's vision towards the future, facilitating their motivation to pursue their goals and their confidence in their ability to achieve them. In contrast, the nature of resilience is rather reactive and manifests itself in the face of setbacks and adversities when they are encountered, helping people to recover and grow from them (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Regarding the development of resilience from childhood, Masten and colleagues (2002) point out that it depends on the interaction of the individual with threats and with the promoting and protective factors of his or her social context, so they propose three types of strategies to develop it: those based on minimizing risk factors; those based on fostering the strengths and resources available

to face adversity; and those based on mobilizing adaptive systems to find and apply these resources. For the development of resilience in organizations, Luthans and colleagues (2006) propose similar strategies adapted to the work environment and, in addition, suggest that the development of the other PsyCap resources, especially self-efficacy, can also help to develop resilience.

Considering the above, there have been interesting proposals for HRM practices aimed at providing employees with resources and opportunities to overcome adversity and thereby to strengthen their resilience (e. g., Bardoel et al., 2014). Our model includes some of these practices, including work-life balance, job stability or exit support practices. However, we were unable to establish relationships with the development of resilience. One possible explanation for these results may lie in the essentially reactive nature of resilience. Because of this reactive nature, it is possible that the development of resilience occurs primarily in the face of exposure to adversity or difficulties to be overcome (Norman et al., 2005) and not simply in the presence of resources. In this sense, practices such as work-life balance or supportive exit practices may not help develop resilience unless the individual is in a situation where these practices are actually necessary and helpful. Thus, it may be that even if there is an HRM system with the potential to influence resilience, this potential will not be manifest unless employees are exposed to adversities that make these environmental resources truly necessary and useful.

This, moreover, is in line with one of the principles of COR: *the gain paradox*. This paradox refers to the fact that, although the effect of resource gain is generally smaller than that of loss, when the individual is in an adverse situation, gains have a much greater positive effect than they would in normal situations, so the infusion of resources for those in difficult situations of resource loss can have a powerful impact on the momentum and strength to cope with adversity (Halbesleben et al., 2018). In this sense, the resources of the HRM system could gain value in adverse situations in which the individual feels overwhelmed and under-resourced by offering useful external resources to cope and strengthening the personal resources needed to cope (resilience).

- *Abundance or scarcity (absolute levels) and change in the HRM system over time can activate spirals of gain or loss of personal resources.*

COR theory proposes that both abundance and scarcity (absolute levels) and gain or loss (change over time) of resources over time can activate dynamic processes (spirals) of gain or loss (Halbesleben et al., 2018; Hobfoll, 2000). In gain spirals, individuals with abundant and/or increasing resources become better able to orchestrate future gains or cope with future losses. Conversely, in loss spirals, people with scarce or depleting resources become less able to generate future gains and more vulnerable to future losses. Therefore, positive relationships of both previous levels and change in external resources with the development (change) of personal resources are to be expected.

On this basis, several previous studies have posited and concluded positive relationships of HRM with PsyCap development (e. g., Agarwal & Farndale, 2017; Aybas & Acar, 2017; Chen, 2018; Karadas & Karatepe, 2019; Mansour, 2020; Miao et al., 2014; Nadeem et al., 2019; Slegers, 2012; Ugwu & Okojie, 2016). However, the evidence they have provided has been cross-sectional and, therefore, does not correspond to those conclusions about PsyCap development. So far, no study had explicitly studied whether HRM and its changes over time are related to changes in PsyCap. Addressing this flaw in the literature has been one of the main objectives of this dissertation. Through the three studies in the thesis we have provided longitudinal evidence on the relationship of HRM, understood as a global system, with the development of PsyCap. Specifically, in studies 1 and 2, we have seen how the abundance or scarcity of external resources in the HRM system is positively related to changes in PsyCap one year later. In study 3, we have seen how change in the HRM system over time is related to within-individual change in PsyCap over time. Our results are thus in line with previous research proposing such relationships, with the addition that they provide longitudinal, empirical evidence of these relationships taking into account their changes over time.

- *Negative direct relationship of the HRM system with change in creative performance over time*

Study 2 shows that the influence of the HRM system on change in creative performance can be complex and not always positive. On the one hand, the HRM

system has a positive influence on change in creative performance, which is mediated by PsyCap. We will dwell on this mediated relationship a little later. However, we also find an unexpected negative direct effect.

This finding is in line with the perspective of conflicting outcomes of HRM in organizations (e. g., Van de Voorde et al., 2012). From this somewhat pessimistic perspective, HRM is seen as beneficial to the organization by contributing to the achievement of high levels of organizational performance through employee performance, but this is not always beneficial or may even be detrimental to employees, for example, increasing work intensification, work stress, etc. (Heffernan & Dundon, 2016; Jensen et al., 2011; Ramsay et al., 2000; Van de Voorde et al., 2012). Such detrimental effects on the employee may also impair his or her job performance, including his or her creative performance. In this sense, job stress has been negatively related to creativity at work through a negative effect on intrinsic motivation, which is a key aspect of creativity (Coelho et al., 2011). In addition, job stress can damage key aspects of performance such as demonstrating high effort or going beyond routine job responsibilities (Jex, 1998), as the need to cope and reduce their stress can lead workers to limit themselves to performing basic requirements and not to engage in other actions such as, for example, creative activities (Ford, 1996). Therefore, although we have not explicitly analyzed it in our study, the direct negative effect of the HRM system on creative performance could be masking a collateral implication of negative aspects such as employee work stress.

- *Relationship of change in PsyCap with change in performance over time*

Overall, studies 2 and 3 indicate that change in PsyCap over time is related to change in employee job performance.

These results point in the same direction as previous cross-sectional studies that found positive relationships of PsyCap with several performance indicators including task performance (e. g., Abbas et al., 2014; Gooty et al. 2009; Luthans et al., 2007 , 2008; Nguyen & Nguyen 2012; Rego et al., 2010; Sun et al., 2012; Wang et al., 2014), creative performance (Abbas & Raja 2015; Agarwal & Farndale, 2017; Rego et al. 2012a; Sweetman et al. 2011) and OCB (e. g., Avey et al. 2010; Gooty et al., 2009; Pouramini & Fayyazi, 2015; Qadeer & Jaffery, 2014) and further add longitudinal evidence capable of capturing changes in PsyCap and performance. In this sense, they

also agree with some previous studies that had reported positive relationships of change in PsyCap over time with change in various indicators of employee performance, such as their objective financial performance or their supervisor-rated performance (Alessandri et al., 2018; Peterson et al., 2011). Although with nuances, our studies point in the same direction in reference to change in task performance, creative performance and OCB over time, which had not been addressed until now.

In study 2 we have seen that change in PsyCap is positively related to change in task performance and creative performance. When PsyCap increases or decreases over time, both types of performance tend to increase or decrease with it over the same period. When people increase their PsyCap levels, they feel more able to achieve their work-related goals, to chart pathways to success, as well as to find alternatives and persist in the face of difficulties they may encounter, which facilitates them to be able to invest more effort for longer time and, therefore, to achieve better performance outcomes (Avey et al., 2011; Nolzen, 2018). As for creative performance, it also increases when PsyCap is enhanced. This type of performance often entails certain degree of uncertainty regarding its outcomes and consequences (Janssen et al., 2004; Lee et al., 2019; Pfeffer & Sutton, 2000). An increase in the positivity granted by PsyCap can be of great help in daring to innovate and taking risks even with such uncertainty, as it facilitates greater feelings of efficacy and the ability to achieve success, a greater ability to find alternative paths when obstacles are encountered, higher expectations of positive outcomes, and greater recovering capacity in the face of potential failures (Abbas & Raja, 2015).

In study 3 we have seen that within-individual change in PsyCap over time is also related to the change in OCB. As we have just noted, PsyCap represents work-related positivity. As this positivity increases, it facilitates more positive evaluations of the work environment and the expected future from it (and vice versa), so workers are more (or less) willing to contribute to the organization by engaging in behaviors that go beyond what is formally established, such as contextual performance or OCB (Avey et al., 2010). At the same time, increases in PsyCap facilitate greater feelings of ability to successfully engage in these types of behaviors, and by overcoming potential difficulties they may encounter in doing so.

As we have seen, COR theory is dynamic and places primary importance on changes in resources over time (Halbesleben et al., 2014). In terms of COR theory,

workers need personal resources to develop adequate performance, in its various facets, so when these resources increase or decrease over time, their ability to invest those resources in the form of job performance is also affected. Therefore, change in PsyCap can be a key piece in the gain or loss spirals proposed by the theory. An increase in PsyCap personal resources can have a revitalizing effect, activating gain spirals (Alessandri et al., 2018; Hakanen et al., 2008; Peterson et al., 2011; Salanova et al., 2010), as it means that workers have accumulated extra resources that they can reinvest in the organization through increases in their performance, which can bring them future gains (Boon & Kalshoven, 2014). Conversely, a decline in PsyCap represents a relative depletion in their reservoir of personal resources that may indicate a loss spiral in which the individual becomes more vulnerable to future losses and less able to invest them back into the organization in the form of performance.

Moreover, this is also in line with two COR principles: the *primacy of loss* and the *gain paradox* (Hobfoll et al., 2000; 2018). Under normal conditions, decreases or losses in PsyCap resources would have larger negative effects than gains. Thus, beyond absolute PsyCap levels, a relative decrease may have relevant negative effects on the individual's ability to invest resources to cope with losses and to generate gains, which would, moreover, be comparatively more important than those of an increase in PsyCap (Hobfoll et al., 2000). However, in a loss context, an increase in these resources can have a very important positive impact, reinforcing the individual's ability to invest resources and increasing his or her ability to cope with the adverse situation and even to generate gains (Hobfoll et al., 2000). Therefore, beyond the levels of resources that a person has at a given time, change (gain or loss) can have an important specific effect. A decrease in PsyCap has a significant potential negative impact on performance, whereas an increase in PsyCap has a positive impact, which may be especially important in loss contexts.

- *Different magnitude of the relationships of PsyCap change with creative performance and task performance*

While, as just discussed, our three studies show positive relationships of PsyCap change with change in performance, we also found some noteworthy nuances in terms of their magnitude.

First, the results in study 2 point to a possible greater importance of change in PsyCap for change in creative performance compared to task performance. The novel nature of creative performance implies a certain degree of risk and uncertainty about its consequences, including its practical effectiveness or social acceptance (Lee et al., 2019; Janssen et al., 2004). Behaving creatively involves assuming the risks and possible setbacks associated with those behaviors, as well as believing in one's own capabilities to achieve the desired outcomes considering their initial uncertainty. Therefore, the positivity provided by PsyCap could be comparatively more useful for developing creative performance than for the standard requirements of the job (i. e., task performance). In this sense, PsyCap facilitates a more positive appraisal of circumstances and probability of success (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), which can be useful for improving performance in general, but especially for taking the risks of implementing new ideas at work expecting to achieve success in them and positive consequences, investing the necessary effort, persevering, and overcoming possible setbacks and adversities. Therefore, the relevance of PsyCap for creative performance might be more important than for task performance.

- *PsyCap development mediates the influences of the HRM system and on job performance.*

Previous studies had shown that PsyCap can mediate the relationships of the HRM system with various facets of workers' job performance, including creative performance and OCB (e. g., Abbas & Raja, 2015; Agarwal & Farndale, 2017; Kehoe & Wright, 2013; Newman et al., 2016; Sun et al., 2007). However, as we have been reiterating throughout the thesis, the cross-sectional evidence from the studies that have analyzed these relationships does not correspond with most of their theoretical reasoning and conclusions, which mostly point to the development of PsyCap as the mechanism through which HRM induces changes in job performance. In this thesis we have used longitudinal designs and have operationalized change in our variables over time to analyze these relationships.

In studies 2 and 3, we have found positive relationships of the HRM system with change in different facets of job performance, mainly mediated by change in PsyCap. Specifically, in study 2, we have seen that previous levels of the HRM system are positively related to subsequent change in PsyCap and, through PsyCap, to changes

in task performance and creative performance. In study 3, we have seen that change in the HRM system over time is positively related to within-individual change in PsyCap and, through change in PsyCap, to change in OCB.

As we have just noted, the positivity conferred by the personal resources of PsyCap makes it easier for workers to feel more capable of achieving their work goals, charting paths and finding alternatives when necessary, resisting and persevering in the face of difficulties. This has a motivational potential that fuels their performance, because they are able to invest more effort for longer periods of time (Avey et al., 2011; Nolzen, 2018). On the other hand, PsyCap facilitates more positive evaluations and expectations of the work environment and of one's own ability to perform in it successfully, to overcome possible difficulties and to recover from failures, thus helping workers to be willing to engage in behaviors such as OCB or creative performance, which go beyond the basic tasks established in the job description (Avey et al., 2010). Precisely, such positivity can be especially valuable for creative performance, which often entails deviating from familiar routines and assuming a degree of risk and uncertainty (Abbas & Raja, 2015; Janssen et al., 2004; Lee et al., 2019; Pfeffer & Sutton, 2000).

However, personal resources are not unlimited and do not fall from the sky (Hobfoll, 2000). Therefore, it is important to facilitate their maintenance and growth so that they can continue to be used (Halbesleben & Wheeler, 2015; Hobfoll et al., 2000; Zhang et al., 2019). To gain resources, individuals need to invest the resources they have, or receive resource investments from external sources such as family, work, or a favorable social system (Hobfoll et al., 2000). When it comes to investing their resources, people do so to the extent that they gain them and, moreover, they do so strategically, where and when they perceive that their investments can return in the form of future gains (Halbesleben & Wheeler, 2015). In organizations, the HRM system is a way to inject external resources and thus help strengthen the reservoir of personal resources of the employees, who can then invest them in their work to increase their performance. In addition, employees perceive a good HRM system as a signal that the organization has resources and is willing to invest in them, so their own investments of personal resources in the form of improved job performance are likely to be returned in the form of more resources provided by the organization, encouraging them to make those investments.

In general, all this points to the possibility of inducing gain (or loss) spirals of personal resources from HRM, which reflect in the increase (or decrease) of the different facets of workers' performance. In this sense, attention should also be paid to changes in the HRM system, beyond its absolute levels, which had not been analyzed so far. As we have seen in study 3, change in the HRM system can have an important impact on the development of PsyCap and, through it, generate changes in job performance, in this case, OCB. This can be especially relevant in today's unstable organizational context, where organizations are forced to adapt through changes that often affect their HRM system, which can in turn affect workers' personal resources and job performance. If the changes are negative, they can generate negative spirals or threaten the positive ones; while if they are positive, they can help generate positive spirals or slow down the negative ones.

Practical implications

In addition to its theoretical contribution, this work also has a number of interesting practical implications to be considered by HRM practitioners in organizations.

First, the results in study 1 suggest that organizations can develop the PsyCap of their employees to promote their benefits through HRM. However, for this it is appropriate to consider the HRM system as a whole. The use of one or another practice in isolation could be unsuccessful if it is not accompanied by other practices that contribute to an overall good quality HRM system. Moreover, building resilience may require more than just a good HRM system. The essentially reactive nature of resilience may require specific resilience-building programs that help employees become aware of the availability and usefulness of resources when facing and overcoming potential adversity.

On the other hand, the results of study 2 suggest the simultaneous existence of positive and negative effects of the HRM system. Hence, organizations should consider taking measures to achieve a balance between the two, favoring as much as possible the positive and minimizing the negative. This is precisely what is suggested by the sustainable perspective of HRM. This perspective argues that HRM can simultaneously have benefits for the organization and harmful effects for employees, but that the latter can be minimized (Kramar, 2014). Recognizing and understanding how and why HRM

can have positive (PsyCap development) and negative effects on employees (e. g., increased job stress, work intensification, etc.), as well as on various valuable employee outcomes, such as their job performance or well-being, can be critical to making decisions and taking actions aimed at maximizing the positives and minimizing the negatives, which would ultimately be reflected in a more positive contribution of HRM to the organization and its members.

Finally, it is important to consider the potential effects of changes in the HRM system, beyond its levels at a given time. Study 3 shows that, regardless of its levels at a given point in time, changes in the HRM system over time can have a major impact on both the development of PsyCap and its consequences. Therefore, in today's highly unstable context, where organizations have to adapt through changes that often affect their HRM systems, it is worth bearing in mind that these changes can trigger a cascade of positive or negative effects for employees and their outcomes that could also bring positive or negative consequences for the organization itself.

Limitations and future research

For finishing, we will discuss the main limitations of this thesis and some recommendations for future research to overcome them, as well as some questions that remain open in our field of study.

First, the data of our three studies come from a self-reported questionnaire, which could be associated with some methodological problems such as social desirability bias or common method bias (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Related to this, the fact that HRM was measured exclusively from the employees' perspective may also represent a limitation. Future research could overcome these limitations by using measures from different sources besides employees (managers, supervisors, peers, etc.), which would help minimize the risk of biases related to self-report measures.

On the other hand, this work also presents a limitation related to time management in research designs concerning mediation processes (studies 2 and 3). In study 2, we analyzed a *half-longitudinal* mediation model with two measurement times. This means that the pathway connecting the HRM system with PsyCap represents a longitudinal relationship, whereas the pathways connecting PsyCap with task performance and creative performance are actually cross-sectional, which could imply

some bias in the regression coefficients (Cole & Maxwell, 2003). However, this may be appropriate in our study, as the effects of the HRM system on change in PsyCap and performance may take some time to manifest (Wright & Haggerty, 2005; Wright & Snell, 2003), while performance is enhanced by the investment of personal resources that employees have at the moment rather than those they had months earlier.

As for study 3, longitudinal data from three measurement times allowed us to adopt a within-individual and dynamic approach using LGM. However, it should be noted that the development curves of the three variables over time are actually simultaneous, in other words, they occur at the same time and there is not temporal priority of one to the other. Therefore, we can only refer to relationships that occur over time and not to causality. Future research could overcome this type of limitations by using, as far as possible, experimental or quasi-experimental designs in the study of these relationships that would allow to reach causal conclusions more properly.

Finally, the results of studies 2 and 3 suggest a full mediation by PsyCap in the relationship of the HRM system with task performance and OCB. However, it is difficult to assume actual full mediation in social phenomena such as those we have studied here (Iacobucci, 2008). Hence, it is convenient to be cautious in asserting that PsyCap development is the only mediator in the relationship of the HRM system with task performance and OCB and to consider the study of other mediating processes and factors.

In this line, in study 2, in addition to the positive indirect effect the effect of the HRM system on creative performance, we also found a negative direct effect that could be due to the involvement of other negative parallel processes such as the induction of stress states. This opens interesting questions about what those processes are, under what conditions they occur, and how they are connected to the relationships studied here. Future research, for example, could analyze possible individual and contextual factors that affect the potential of the HRM system to foster the development of PsyCap or to activate other parallel processes; how such parallel processes are connected; and, through these and their connections, how they influence performance and other employee outcomes. Answering these questions has great potential for both theory and professional practice in HRM, as it can contribute to understanding, for example, why the HRM system can have simultaneous positive and negative effects on creative performance and thus help maximize the positives and minimize the negatives.

REFERENCIAS

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138. <https://doi.org/10.1002/cjas.1314>
- Abdallah, M. I., & Manganaro, M. (2017). Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(4), 251-269. <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1279098>
- Abstein, A., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2014). Innovative work behaviour: The impact of comprehensive HR system perceptions and the role of work–life conflict. *Industry and Innovation*, 21(2), 91-116. <https://doi.org/10.1080/13662716.2014.896159>
- Abubakar, A.M., Foroutan, T. and Megdadi, K.J. (2019). An integrative review: High-performance work systems, psychological capital and future time perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1093-1110. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1302>
- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440–458. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167. Greenwich, CT: JAI: Press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management decision*, 39, 834-840.
<https://doi.org/10.1108/00251740110402328>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ardichvili, A. (2011). Invited reaction: Meta-analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 153–156. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20071>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
<https://doi.org/10.5465/256705>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287–300. <https://doi.org/10.1037/a0025739>
- Avey, J. B. (2014). The left side of Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141–149.
<https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011a). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110–126.
<https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008a). Can positive employees help positive organizational change?: Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The effect of HRM practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363-372.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517. <https://doi.org/10.5465/1556407>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1981). Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy. In: Flavell, J. H., and Ross, L. D. (eds.), *Cognitive Social Development: Frontiers and Possible Futures*, 200-239. Cambridge University Press, New York.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.
- Bandura, A. (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales*. Self-efficacy beliefs of adolescents, 307-337.
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-Efficacy: The exercise of control. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 13(2), 158-166. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
- Barney, J. (1991). Special theory forum: the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.

<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator– mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. <https://doi.org/10.5465/256712>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR AS A SOURCE OF SHAREHOLDER VALUE: RESEARCH AND RECOMMENDATIONS. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. NY: The Free Press.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 143-153. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x>
- Black, A. M., & Earnest, G. W. (2009). Measuring the outcomes of leadership development programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 184–196. <https://doi.org/10.1177/1548051809339193>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Averett, T. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 60–73. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954754>
- Boon, C., den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Boon, C., den Hartog, D. N & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45, 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>

- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management, 53*(3), 403-420. <https://doi.org/10.1002/hrm.21569>
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman Ws., *Personnel selection in organiratlons*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boselie, J. P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal, 15*(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 50*(2), 169–186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal, 19*(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Boxall, P. and Purcell, J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review, 29*(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Bryant, F. B., & Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism: Two sides of a coin, or two separate coins? *Journal of social and clinical psychology, 23*(2), 273-302. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.2.273.31018>
- Bugental, J. F. T. (1964). The third force in psychology. *Journal of Humanistic Psychology, 4*(1), 19–26.
- Burke, S. O. (1980). The invulnerable child. *Canadian Journal of Nursing Research Archive, 12*, 48-53.
- Burnham, K. P., & Anderson, D. R. (2004). Multimodel inference: Understanding AIC and BIC in model selection. *Sociological Methods and Research, 33*(2), 261–304. <https://doi.org/10.1177/0049124104268644>
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal, 31*(4), 847-856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>

- Cameron, A. C., & Miller, D. L. (2015). A practitioner's guide to cluster-robust inference. *Journal of human resources*, 50(2), 317-372.
<https://www.muse.jhu.edu/article/581178>
- Campbell, J. P. (2012). *Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century*. Oxford Handbooks Online.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>
- Campbell, J. P. (2017). Some possible implications of “modeling” for the conceptualization of measurement. In *Performance measurement and theory* (pp. 277-305). Routledge.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Caniëls, M. C., De Stobbeleir, K., & De Clippeleer, I. (2014). The antecedents of creativity revisited: A process perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 96-110. <https://doi.org/10.1111/caim.12051>
- Cannon, W.B. (1939). *The wisdom of the body* (2nd ed.). NY: Norton.
- Carifio, J., & Rhodes, L. (2002). Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *Work*, 19(2), 125-136.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
- Caza, A., McCarter, M. W., Hargrove, D., & Wad, S. R. (2009). Third-party effects of psychological capital: observer attributions and responses. *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1–6.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44265238>
- Chan D. (1998). The conceptualization and analysis of change over time: An integrative approach incorporating longitudinal means and covariance structures analysis (LMACS) and multiple indicator latent growth modeling (MLGM). *Organizational Research Methods*, 1, 421–483.
<https://doi.org/10.1177/109442819814004>
- Chang, W. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449. <https://doi.org/10.1108/01437720510615125>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self efficacy on motivation and performance of employees. *International journal of business and management*, 8(14), 80.

<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>

- Chen, S. L. (2018). Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 384–401. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12144>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of management proceedings 2007*(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2007.26536346>
- Chuang, C.-H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153–196. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x>
- Clark, T., Mabey, C. and Skinner, D. (1998). Experiencing HRM: the importance of the inside story. In C. Mabey, D. Skinner and T. Clark (eds), *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of retailing*, 87(1), 31-45. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983): *Applied multiple regression/corelation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), 558-577. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.112.4.558>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466–2471. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.926688>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Christian, M. S., Eisenkraft, N., & Kapadia, C. (2015). Dynamic associations among somatic complaints, human energy, and discretionary behaviors: Experiences with

pain fluctuations at work. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 66-102.
<https://doi.org/10.1177/0001839214553655>

- Csikszentmihalyi, M. (2009). The Promise of Positive Psychology. *Psychological Topics*, 18(2), 203-211.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of personality and social psychology*, 73(6), 1257. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1257>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic HRM: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
<https://doi.org/10.5465/256713>
- Dello Russo, S., & Stoykova, P. (2015). Psychological capital intervention (PCI): A replication and extension. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), 329–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21212>
- Dember, W. N., Martin, S. H., Hummer, M. K., Howe, S. R., & Melton, R. S. (1989). The measurement of optimism and pessimism. *Current Psychology*, 8(2), 102-119. <https://doi.org/10.1007/BF02686675>
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129–139. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- Djourova, N. P., Rodríguez, I., & Lorente-Prieto, L. (2019). Individual Profiles of Psychological Capital in a Spanish Sample. *Journal of social science research*, 14, 3029-3047. <https://doi.org/10.24297/jssr.v14i0.8042>
- Djourova, N. P., Rodríguez, I. & Lorente-Prieto, L. (2019). Validation of a modified version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ12) in Spain. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(2), 93-106.
<https://doi.org/10.21772/ripo.v37n2a02>
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
<https://doi.org/10.1080/09585199500000041>
- Einaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: the case of Northern Cyprus. *European journal of management and business economics*, 29(2), 125-149.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>

- Epitropaki, O. (2013). Employment uncertainty and the role of authentic leadership and positive psychological capital. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 10925. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.10925abstract>
- Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data*. Sage Publications.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work and Stress*, 25, 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fu, N., Flood, P., Bosak, J., Morris, T. and O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209-231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>
- Garnezy, N. (1976). *Vulnerable and invulnerable children: Theory, research and intervention*. Journal Supplement Abstract Service, American Psychological Association.
- Gillham, J., & Reivich, K. (2004). Cultivating optimism in childhood and adolescence. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 591(1), 146-163. <https://doi.org/10.1177/0002716203260095>
- Gillham, J. E., Shatté, A. J., Reivich, K. J., & Seligman, M. E. P. (2001). Optimism, pessimism, and explanatory style. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 53–75). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10385-003>
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational researcher*, 33(3), 3-13. <https://doi.org/10.3102/0013189X033003003>
- Goertzen, B. J., & Whitaker, B. L. (2015). Development of psychological capital in an academic-based leadership education program. *Journal of Management Development*, 34(7), 773–786. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0100>
- Gollob, H. F., & Reichardt, C. S. (2004). Interpreting and estimating indirect effects assuming time lags really matter. In L. M. Collins & J. L. Horn (Eds.), *Best methods for the analysis of change: Recent advances, unanswered questions, future directions* (pp. 243–259). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10099-015>
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, M., Frazier, L. M., & Snow, B. D. (2009). In the eyes of

the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353-367. <https://doi.org/10.1177/1548051809332021>

- Gerhart, B., Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 55-872. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02420.x>
- Gillespie, B. M., Chaboyer, W., & Wallis, M. (2007). Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis. *Contemporary nurse*, 25(1-2), 124-135. <https://doi.org/10.5172/conu.2007.25.1-2.124>
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5-25. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- Guest, D. E., Paauwe, J., & Wright, P. (Eds.). (2013). *HRM and performance: Achievements and challenges*. John Wiley & Sons.
- Gupta, V. (2013). Development of a causal framework linking high performance HRM practices, positive psychological capital, creative behaviors and performance. *IIMA WPS*, 2013-03-05.
- Gupta, V. (2014). Employee creativity: Mediating & moderating role of psychological capital. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(4), 649-662.
- Gupta, V., & Singh, S. (2010). High performance HRM practices, organizational citizenship behavior and positive psychological capital: A relational

perspective. *Indian Institute of Management, WPS*, 11, 16.

- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190. <https://doi.org/10.5465/3069345>
- Hai, S., Wu, K., Park, I. J., Li, Y., Chang, Q., & Tang, Y. (2020). The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513-526. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0139>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology*, 92(1), 93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628-1650. <https://doi.org/10.1177/0149206312455246>
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2–14. <https://doi.org/10.1177/107179190501100202>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- He, C., Gu, J., & Liu, H. (2018). How do department high-performance work systems affect creative performance? A cross-level approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 402-426. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12156>
- Hemakumara, M. G. G. (2020). The impact of motivation on job performance: A review of literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2), 24-29. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3>
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving millennial employee well-being and task performance in the hospitality industry: The interactive effects of

HRM and responsible leadership. *Sustainability*, 11(16), 4410.
<https://doi.org/10.3390/su11164410>

- Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The career development quarterly*, 66(3), 192-204.
<https://doi.org/10.1002/cdq.12142>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. (2014). Resource caravans and resource caravan passageways: A new paradigm for trauma responding. *Intervention: Journal of Mental Health and Psychosocial Support in Conflict Affected Areas*, 12(4), 21–32. <https://doi.org/10.1097/WTF.0000000000000067>
- Hobfoll, S. E., & Ford, J. S. (2007). Conservation of Resources Theory. *Encyclopedia of Stress*, 562–567. <https://doi.org/10.1016/b978-012373947-6.00093-3>
- Hobfoll, S.E., Freedy, J., Schaufeli, W.B., Maslach, C., & Marek, T. (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of Resources Theory: Applications to stress and management in the workplace. In Golembiewski, R. (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, 57-80., Dekker: New York.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied psychology*, 92(2), 555. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Honicke, T., & Broadbent, J. (2016). The influence of academic self-efficacy on academic performance: A systematic review. *Educational research review*, 17, 63-84. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.11.002>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership,

creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" *Personnel psychology*, 53(4), 835.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02419.x>
- Iacobucci, D. (2008). *Mediation Analysis*. <https://doi.org/10.4135/9781412984966>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource practices on manufacturing performance: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 49(3), 561-575.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794672>
- Iqbal, A. (2011). Creativity and innovation in Saudi Arabia: An overview. *Innovation*, 13(3), 376-390.
<https://doi.org/10.5172/impp.2011.13.3.376>
- Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004), "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
<https://doi.org/10.5465/20159587>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
- Joy, M. M., Beena, V. S., Chiramel, M. J., & Krishnan, R. (2015). Importance of

Innovative Human Resource Practices in Promoting Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 7(2), 61-66.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2018). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations*, 71(1), 73-102. <https://doi.org/10.1177/0018726717715075>
- Jung, H.S., & Yoon, H.H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Charles Ramendran, S. P. R., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162–176. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n24p162>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karadas, G., & Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67–83. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2017-0084>
- Karatepe, O. M. (2012). Job resources, work engagement, and hotel employee outcomes: a time-lagged analysis. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 25(3), 644-665. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2012.11517527>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Ketchen Jr, D. J., Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., & Woehr, D. J. (2017). Managing human capital: A meta-analysis of links among human resource

practices and systems, human capital, and performance, In M. A. Hitt, S. E. Jackson, S. Carmona, L. Bierman, C. E. Shalley, & M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of strategy implementation* (Ch. 10, 283-310). New York:Oxford University Press.

- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kloutsiniotis, P.V. and Mihail, D.M. (2020). High performance work systems in the tourism and hospitality industry: a critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2365-2395. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0864>
- Kluemper, D. H., Little, L. M., & DeGroot, T. (2009). State or trait: effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 209-231. <https://doi.org/10.1002/job.591>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kraaijenbrink, J. (2011). Human capital in the resource-based view. In Burton-Jones, A. & Spender, J.C. (eds.) *The Oxford handbook of human capital*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199532162.003.0009>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-Management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411-416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.411>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. NY: Springer.
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 2305. <https://doi.org/10.3390/su11082305>

- Legge, K. (1998). The morality of HRM, in Mabey, C., Skinner, D. and Clark, T. (Eds), *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.52>
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P. and Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391. <https://doi.org/10.1037/a0013504>
- Lightsey Jr, O. R., Burke, M., Ervin, A., Henderson, D., & Yee, C. (2006). Generalized self-efficacy, self-esteem, and negative affect. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 38(1), 72. <https://doi.org/10.1037/h0087272>
- Linley, P. A., Joseph, S., Maltby, J., Harrington, S., & Wood, A. M. (2009). Positive psychology applications. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 35–47). Oxford University Press.
- Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J., & Wang, L. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 12(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-219>
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2017). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1164-1188. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0230>
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., Salanova, M., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- Lopez, S. J., Floyd, R. K., Ulven, J. C., & Snyder, C. R. (2000). Hope therapy: Helping clients build a house of hope. In C. R. Snyder (Ed.) *Handbook of hope: theory, measures, and applications* (pp. 123-150). San Diego, CA: Academic.
- Lupşa, D., Virga, D., Maricuţoiu, L. P., & Rusu, A. (2020). Increasing psychological capital: A pre-registered meta-analysis of controlled interventions. *Applied Psychology*, 69(4), 1506-1556. <https://doi.org/10.1111/apps.12219>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

<https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>

- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.32712618>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008a). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006a). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological

- capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
<https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- Luthar, S. S. (1991). Vulnerability and resilience: A study of high-risk adolescents. *Child development*, 62(3), 600-616. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.1991.tb01555.x>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
<https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
<https://doi.org/10.2307/2524483>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98. <https://doi.org/10.1177/002224299806200306>
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Podsakoff, N.P. (2011). Challenge oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64, 559-592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative

performance. *Academy of Management journal*, 45(4), 757-767.
<https://doi.org/10.5465/3069309>

- Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will, and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of clinical psychology*, 55(5), 539-551. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199905\)55:5<539::AID-JCLP2>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199905)55:5<539::AID-JCLP2>3.0.CO;2-G)
- Makvandi, A., Naderi, F., Makvandi, B., Pasha, R., & Ehteshamzadeh, P. (2018). Academic Optimism and Organizational Citizenship Behaviour amongst Secondary School Teachers. *International Journal of Emotional Education*, 10(1), 164-166.
- Mansour, M. (2020). The relationship between human resources management practices and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Management Science Letters*, 10(13), 3047-3056. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.019>
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Markus, G. B. (1979): *Analysing panel data*. Beverly Hills, California: Sage.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.227>
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2(4), 425-444. <https://doi.org/10.1017/S0954579400005812>
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In Snyder CR, Lopez SJ (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Matos, P. S., Neushotz, L. A., Griffin, M. T. Q., & Fitzpatrick, J. J. (2010). An exploratory study of resilience and job satisfaction among psychiatric nurses working in inpatient units. *International Journal of Mental Health Nursing*, 19(5), 307–312. <https://doi.org/10.1111/j.1447-0349.2010.00690.x>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McNeish, D., Stapleton, L. M., & Silverman, R. D. (2016). On the unnecessary ubiquity of hierarchical linear modeling. *Psychological methods*, 22(1), 114. <http://dx.doi.org/10.1037/met0000078>
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating

role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>

- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.
<https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2021). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 443-477. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>
- Miao, R., Zhou, W., Xie, B., & Wang, B. (2014). High-performance work system, psychological capital and employee attitudes: A Chinese study. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 14955.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.55>
- Minbaeva, D. B., Mäkelä, K., & Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms. *Human Resource Management*, 51(3), 387-405. <https://doi.org/10.1002/hrm.21478>
- Montesa-García, D., Djourova, N., & Lorente Prieto, L. (2016). Es pot desenvolupar el capital psicològic en el dia a dia de les organitzacions? *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 17(1), 195-200.
<https://doi.org/10.7203/anuari.psicologia.17.2.195>
- Moritz, S. E., Feltz, D. L., Fahrbach, K. R., & Mack, D. E. (2000). The relation of self-efficacy measures to sport performance: A meta-analytic review. *Research quarterly for exercise and sport*, 71(3), 280-294.
<https://doi.org/10.1080/02701367.2000.10608908>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., Harrison, J. K. (2012). Job performance. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, S. Highhouse, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., & Keil, H. J. (2013). Job performance. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 82–103). John Wiley & Sons, Inc.
- Muñoz-Pascual, L. and Galende, J. (2017). The impact of knowledge and motivation management on creativity: employees of innovative Spanish companies. *Employee Relations*, Vol. 39(5), 732-752. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2016-0096>

- Nadeem, K., Riaz, A., Iftikhar, Y., Ahmad, M. B., & Shamshad, W. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: The mediating role of psycap. *International Economics and Business*, 5(2), 1-21. <https://doi.org/10.5296/ieb.v5i2.15009>
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175. <https://doi.org/01/mjss.2014.v5n3p175>
- Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292-315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440-455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nguyen T.D., Nguyen, T.T.M. (2012) Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87–95. <https://doi.org/10.1177/0276146711422065>
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 380-391. <https://doi.org/10.1177/1548051809353764>
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64. <https://doi.org/10.1177/107179190501200205>

- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Oldham & Cumminngs (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-607. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Organ, D. W. (1997) Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Paauwe, J., Wright, P. & Guest, D. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go? In Guest, D., Paauwe, J., & Wright, P. (eds.) *HRM and performance: Achievements and challenges*, (pp. 1-14). Chichester: John Wiley & Sons.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- Peiró, J. M. (1999). El modelo “AMIGO”: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 5-14.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.44>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the

relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277608>

- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston. Harvard business press.
- Pitariu, A. H. & Ployhart, R. E. (2010). Explaining Change: Theorizing and Testing Dynamic Mediated Longitudinal. *Journal of Management*, 36, 405-429.
<https://doi.org/10.1177/0149206308331096>
- Ployhart R. E., Vandenberg R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36, 94–120.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352110>
- Ployhart, R., Weekley, J., & Ramsey, J. (2009). The Consequences of Human Resource Stocks and Flows: A Longitudinal Examination of Unit Service Orientation and Unit Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 52(5), 996-1015.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.44635041>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management*, 39(5), 1184-1220.
<https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The relationship between positive organizational behavior with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee engagement. *International Business Research*, 8(9), 57.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v8n9p57>
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Qadeer, F., & Jaffery, H. (2014). Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 453-470. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2483656>
- Raftery, A. E. (1995). Bayesian model selection in social research. *Sociological Methodology*, 25, 111–163. <https://doi.org/10.2307/271063>
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155163>
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488459>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244-270. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.550679>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012a). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Reichard, R. J., Avey, J. B., Lopez, S., & Dollwet, M. (2013). Having the will and finding the way: A review and meta-analysis of hope at work. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 292-304. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.800903>
- Reichard, R. J., Dollwet, M., & Louw-Potgieter, J. (2014). Development of cross-cultural psychological capital and its relationship with cultural intelligence and ethnocentrism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 150–164. <https://doi.org/10.1177/1548051813515517>
- Reivich, K., & Gillham, J. (2003). Learned optimism: The measurement of explanatory style. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A*

handbook of models and measures (pp. 57–74). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10612-004>

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and Work-related Behaviour: A Review and Meta-analysis. *Applied Psychology*, 42(2), 139–152. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1993.tb00728.x>

Salanova, M., Ortega-Maldonado, A. (2019). Psychological Capital Development in Organizations: An Integrative Review of Evidence-Based Intervention Programs. In: Van Zyl, L., Rothmann Sr., S. (eds) *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_4

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In Bakker A. & Leiter M. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.

Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>

Sarikwal, L., & Gupta, J. (2014). The Relationship between High Performance Work Practices and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Positive Psychological Capital. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2391596>

Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2015). The models exploring the “black box” between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4).

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement, in A.B. Bakker and M.P. Leiter (eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health psychology*, 4(3), 219-247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>

Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice*, (pp. 189-216). American

- Psychological Association. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/10385-009>
- Shepperd, J. A., Pogge, G., & Howell, J. L. (2017). Assessing the consequences of unrealistic optimism: Challenges and recommendations. *Consciousness and Cognition*, 50, 69-78. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2016.07.004>
- Schwaba, T., Robins, R. W., Sanghavi, P. H., & Bleidorn, W. (2019). Optimism development across adulthood and associations with positive and negative life events. *Social Psychological and Personality Science*, 10(8), 1092-1101. <https://doi.org/10.1177/1948550619832023>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Seeck, H., & Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation—taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143862>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global business perspectives*, 1(4), 471-487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. London: Vintage.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of personality and social psychology*, 50(4), 832. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.4.832>
- Selye, H. (1950). *The physiology and pathology of exposure to stress*. Montreal: ACTA Inc.
- Seval, H., & Caner, H. (2015). The Impact of Human Resource Management Functions on Corporate Image. In Erçetin, Ş., Banerjee, S. (eds.) *Chaos, Complexity and Leadership 2013*, pp. 435–457. Springer Proceedings in Complexity. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09710-7_39
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137612>
- Sikora, D.M., Thompson, K.W., Russell, Z.A. and Ferris, G.R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and

competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3 (1), 23-42. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0012>

Singer, J. D., & Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis*. New York: Oxford University Press.

Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2001). Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7–18. <https://doi.org/10.1097/00004010-200110000-00002>

Sisson, K. (1990). Introducing the human resource management journal. *Human Resource Management Journal*, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1990.tb00213.x>

Slegers, W. (2012). *High performance work systems and employee performance: Examining the contribution of psychological capital* (Doctoral dissertation, Master thesis, Tilburg University). Retrieved from <http://arno.uvt.nl/show.cgi>

Snyder, C. R. (2000). The Past and Possible Futures of Hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 11–28. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.11>

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1304_01

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>

Snyder, C. R., Hoza, B., Pelham, W. E., Rapoff, M., Ware, L., Danovsky, M. & Stahl, K. J. (1997). The development and validation of the Children's Hope Scale. *Journal of pediatric psychology*, 22(3), 399-421. ISO 690 <https://doi.org/10.1093/jpepsy/22.3.399>

Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 321. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321>

Snyder, C. R., Wiklund, C., & Cheavens, J. (1998). *Hope and success in college: making the grades, graduating or dropping out*. In Kansas Clinical Child Psychology Conference, Lawrence, Kansas.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

Storey, J. (1989). *New Perspectives in Human Resource Management*, London: Routledge

- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of advanced nursing*, 68(1), 69-79. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x>
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Takeuchi, R., Chen, G. and Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees 'attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F.L. and Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0235>
- Taylor, E. (2001). Positive psychology and humanistic psychology: A reply to Seligman. *Journal of Humanistic Psychology*, 41(1), 13-29. <https://doi.org/10.1177/0022167801411003>
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Thompson, A., & Beardwell, J. (2017). *Human resource management: A contemporary approach*. Pearson: UK.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.2307/256928>
- Ugwu, C. C., & Okojie, J. O. (2016). Human resource management (HRM) practices

and work engagement in Nigeria: The mediating role of psychological capital (PSYCAP). *International Journal of Social Sciences and Humanities Review*, 6(4), 71-87.

- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Van Beurden, J., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359-393. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 72, 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- van Veldhoven, M. J. P. M. (2012). *About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic human resource management*. Prismaprint.
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. *Sustainability*, 11(24), 6933. <https://doi.org/10.3390/su11246933>
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019a). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387-397. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>
- von Soest, T., & Hagtvet, K. A. (2011). Mediation analysis in a latent growth curve modeling framework. *Structural Equation Modeling*, 18(2), 289-314. <https://doi.org/10.1080/10705511.2011.557344>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York.

- Waite, P. J., & Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health, 33*(3), 178–183.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations, 58*(4), 429–462. <https://doi.org/10.1177/0018726705055032>
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work. *Harvard Business Review, 63*(2), 76-84.
- Walton, M. (2016). The shifting nature of work and its implications. *Industrial Law Journal, 45*(2), 111. <https://doi.org/10.1093/inclaw/dww014>
- Wang, Y., Chang, Y., Fu, J., & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese female nurses: the mediating effect of psychological capital. *BMC Public Health, 12*(1), 915. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-915>
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research, 57*(8), 805-812. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)
- Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management, 28*(6), 765–785. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00191-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00191-5)
- Werner, E. E. (1992). The children of Kauai: resiliency and recovery in adolescence and adulthood. *The Journal of adolescent health, 13*(4), 262-268. [https://doi.org/10.1016/1054-139X\(92\)90157-7](https://doi.org/10.1016/1054-139X(92)90157-7)
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management, 17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701–721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal, 13*(3), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic

human resource management: Time, cause, and individuals. *Management revue*, 16(2), 164-173. <https://www.jstor.org/stable/41782037>

- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255637>
- Wright, P.M. & Snell, S.A. (2009), Human resources, organizational resources, and capabilities, in Storey, J., Wright, P. and Ulrich, D. (Eds), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, 345-356. Routledge, London,.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>
- Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369-395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of business ethics*, 120(3), 423-435. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1672-8>

