

EL BINOMIO RESILIENCIA Y MOTIVACIÓN. UNA ESCALA DE ANÁLISIS Y MEDICIÓN

Montserrat Crespi Vallbona

*Doctora. Departamento de Economía y Organización de Empresas.
Universitat de Barcelona*

Emili Vizuet Luciano

*Doctor. Departamento de Economía y Organización de Empresas.
Universitat de Barcelona*

Óscar Mascarilla Miró

*Doctor. Departamento de Teoría Económica.
Universitat de Barcelona*

Sefa Boria Reverter

*Profesor. Departamento de Economía y Organización de Empresas.
Universitat de Barcelona*

EXTRACTO

La motivación, como fuerza impulsora, es un pilar básico en cualquier ámbito de la actividad humana: familiar, de ocio o laboral. Se trata de un proceso psicológico que produce el despertar, la dirección y la persistencia de acciones orientadas a la consecución de un objetivo. Por otro lado, las personas resilientes tienen una fuerte sensación de control sobre los acontecimientos, están más abiertas a los cambios en la vida y buscan permanentemente la manera de lograr superar una situación estresante. Nuestro objetivo es encontrar el paralelismo existente entre la motivación y la resiliencia dentro del equipo humano de una organización. Y en consecuencia, aportar un modelo único de medición de la motivación y la resiliencia.

Palabras claves: capacidad de afrontar el estrés, resiliencia, motivación y medición.

Fecha de entrada: 25-11-2014 / Fecha de aceptación: 24-02-2015

RESILIENCE AND MOTIVATION. A SCALE OF ANALYSIS AND MEASUREMENT

Montserrat Crespi Vallbona

Emili Vizuete Luciano

Óscar Mascarilla Miró

Sefa Boria Reverter

ABSTRACT

Motivation, as a driving force, is a cornerstone in any field of human activity: family, leisure or work. This is a psychological process that produces arousal, direction and persistence of voluntary, persistent actions that are aimed at achieving a goal. Furthermore, resilient people have a strong sense of control over events, are more open to changes in life and constantly seeking ways to achieve overcome a stressful and even painful situation. Our goal is to find the correspondence between motivation and resilience within the human team of an organization. And therefore, provide a unique model for measuring motivation and resilience.

Keywords: ability to cope with stress, resilience, motivation and measurement.

Sumario

1. Introducción
2. Revisión de la literatura científica
 - A. La motivación. Marco teórico
 - B. Resiliencia. Marco teórico
 - C. El cuestionario ASH-MOT
 - D. Las escalas de resiliencia
3. La resiliencia y la motivación. Una escala de análisis y medición

Anexo 1. Cuestionario ASH-MOT (Masip, Quijano y Navarro, 1997)

Anexo 2. Cuestionario de resiliencia (Rodríguez *et al.*, 2009)

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

El desempeño de un trabajador depende de sus capacidades competenciales y, al mismo tiempo y en la misma proporción, de la motivación que este posea (DOLAN *et al.*, 2007). El presente artículo tiene como objetivo analizar la resiliencia y la motivación e intentar esclarecer hasta qué punto ambas capacidades presentan características de similar contenido, puesto que se establecen como competencias básicas y transversales del desarrollo del desempeño de un empleado. Para ello, en primer lugar se realizará una revisión de la literatura científica de ambas capacidades; después con base en el cuestionario ASH-MOT (1998), que mide la motivación laboral, y el cuestionario de RODRÍGUEZ *et al.* (2009), que parametriza la resiliencia, se comprobará teóricamente hasta qué punto estos cuestionarios son válidos para medir la motivación y la resiliencia conjuntamente y, por ende, ser utilizados en las empresas para medir ambas capacidades en sus trabajadores. Principalmente, en contextos dinámicos, convulsos y adversos como los que acontecen actualmente.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA

Dentro de las ciencias sociales se encuentran numerosos términos como necesidades, deseos, impulsos, móviles, instinto, etc. para describir la misma idea de motivación. Sus significados no son iguales, pero hacen referencia a una fuerza interna del individuo que genera un comportamiento cuyo objetivo está autopredeterminado.

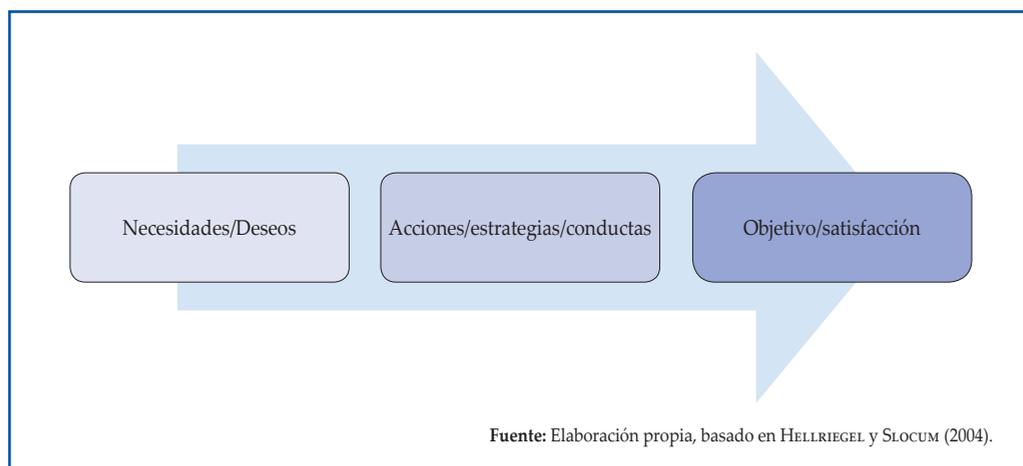
A. LA MOTIVACIÓN. MARCO TEÓRICO

La palabra motivación proviene del latín *movere*, es decir, «moverse». Por ello, se define la motivación como un estado anímico que induce una conducta; el esfuerzo a realizar un trabajo que lleva a la satisfacción de necesidades (RIVAS, 2007, pág. 275); el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que la persona quiere alcanzar (DE LA TORRE, 2000, pág. 35). En el mismo sentido, GIBSON, IVANCEVICH y DONELLY (2001, pág. 145) consideran la motivación como «fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta». De igual modo, WOODMAN (1997, pág. 136) define la motivación como la fuerza «que actúa sobre una persona o en su interior y provoca que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas». Es importante señalar que la motivación dispone de un aspecto interno y de un aspecto externo, que implícitamente nos indica que la motivación se puede gestionar. Se distinguen tres elementos de la motivación:

1. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
2. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe como un instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
3. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Una visión sintetizada de estos tres elementos motivacionales es ofrecida por HELLRIEGEL y SLOCUM (2004, pág. 117), quienes consideran que una persona está motivada cuando dirige su conducta o su actividad hacia la consecución de una meta, de un objetivo determinado; elaborando, diseñando una estrategia de actuación para conseguir su finalidad motivacional.

La gestión de la motivación



Cabe recordar que tradicionalmente se han clasificado las teorías de la motivación en dos grandes grupos, según dónde se sitúe el énfasis de actuación: las teorías de contenido y las teorías de proceso (CAMPBELL *et al.*, 1970; KANFER, 1990; NAVARRO, 2001; SALANOVA, HONTAGAS y PEIRÓ, 1996).

Las **teorías sobre el contenido**, también denominadas teorías de las necesidades, se preguntan cuáles son los factores que influyen en la motivación, qué es aquello que mueve a las personas a actuar, como un fenómeno relativamente estático. Pretenden identificar las necesidades de los individuos y la fuerza relativa que determinará o motivará la conducta del individuo para la consecución de esta necesidad. Necesidades tanto de aspectos fisiológicos (alimentación, ves-

timenta, seguridad, etc.) como de aspectos psicológicos (desarrollo personal, estima, prestigio, etc.). Las teorías relativas al contenido de la motivación más notables son: la jerarquía de las necesidades de MASLOW (1943), la teoría X e Y de MCGREGOR (1960), la teoría de la necesidad de logro de McCLELLAND (1962), la teoría ERG de ALDERFER (1969) y la teoría de los dos factores de HERZBERG (1971).

En cuanto a **las teorías sobre el proceso**, estas se centran en encontrar los procesos que conducen a la motivación; es decir, estudian las acciones cognitivas, las relaciones, los comportamientos que llevan a las personas a satisfacer sus expectativas, a mantener la dirección, intensidad y persistencia de la conducta motivada. Las teorías más conocidas son: la teoría de reforzamiento de SKINNER (1953), la teoría de la equidad de ADAMS (1965), la teoría del establecimiento de metas u objetivos de LOCKE (1968), la teoría de las valencias y expectativas de VROOM (1964), ampliada posteriormente por PORTER y LAWLER (1968), y la teoría de la autoeficacia de BANDURA (1995). Estas tres últimas son las teorías que actualmente tienen mayor influencia, puesto que tienden a explicar la forma en que la conducta de los trabajadores se inicia, dirige, sostiene y detiene (NAVARRO y QUIJANO, 2003; pág. 644).

Sin embargo, cabe destacar que ARRIETA-SALAS y NAVARRO-CID (2008) argumentan que las teorías de la motivación laboral apenas han sido estudiadas como proceso, debido a su incapacidad de estudiar el comportamiento dinámico de la motivación en el trabajo tal y como es experimentada por los trabajadores. Se ha de tener en cuenta la definición más aceptada en la que la motivación se conceptualiza como las fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales (KANFER, 1990; CAMPBELL y PRITCHARD, 1976; VROOM, 1964). Se trata de un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.), tal y como señalan LATHAM y PINDER (2005) y LATHAM y ERNST (2006). De ello se desprende la relación dinámica de los procesos implicados en la motivación, su carácter subjetivo y el importante papel que juegan los factores situacionales. A pesar de esta consideración, las teorías sobre el proceso motivacional son las que actualmente gozan de mayor reconocimiento, versus las teorías de contenido.

A continuación, se exponen brevemente cada una de las teorías presentes en estos dos grupos con la finalidad de profundizar en su conocimiento. Así, se destaca que las teorías que hacen hincapié en el contenido se basan en los trabajos de MASLOW (1943), quien sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o la autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento que incluye tanto los *motivos de carencia o déficit* (entendidos como una deficiencia fisiológica que si no se satisface, hace peligrar la vida del individuo) como los *motivos de crecimiento o desarrollo* (necesidades de naturaleza más psicológica). Existen ciertas necesidades que impulsan al ser humano en un determinado momento. Para ello, se introduce el *concepto de jerarquía de las necesidades*, donde estas se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder.

De las múltiples clasificaciones que se han realizado sobre las necesidades, la de MASLOW (1943) es la más clara y conocida, si bien esta escala tiene un aspecto individual que la modela. La crítica habitual que ha recibido esta teoría vinculándola al entorno laboral es que las personas no solo satisfacen sus necesidades en el trabajo, sino también en su vida social y privada. Por tanto, por mucho que la organización se esfuerce en crear condiciones que faciliten la satisfacción de una necesidad, si los trabajadores ya las han cubierto en otro ámbito, estas condiciones no actuarán como fuerzas motivadoras.

En la misma línea que la anterior, se sitúa la teoría ERG de ALDERFER (1969), acrónimo de *existence* (existencia), *relatedness* (relación) y *growth* (crecimiento), siguiendo el esquema de MASLOW. En el apartado de *existence* agrupa las necesidades más básicas (fisiológicas y seguridad); en *relatedness* sitúa las necesidades que para ser satisfechas necesitan de la interacción con otras personas; y, por último, *growth* representa el deseo de crecimiento interno de las personas. ALDERFER (1969) considera la inexistencia de una estructura rígida de necesidades, en la que hay que seguir un orden correlativo (de inferior a superior) para su satisfacción, como lo planteaba MASLOW. Asimismo, contempla la posibilidad que existan diferentes necesidades en un mismo momento y no necesariamente puedan ser resueltas, por lo que igualmente tiene en cuenta la frustración y la regresión; así también considera otras variables (familiares o culturales) que pueden alterar el orden de las necesidades.

Pocos años antes, McCLELLAND (1987) planteó su teoría de la motivación basada en tres necesidades: logro, afiliación y poder. La del logro, definida como la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia interiorizada: el deseo de hacer las cosas bien y cada vez mejor, de retos constantes. La de afiliación viene definida como la necesidad de relaciones interpersonales y de estrecha amistad con otras personas. Y por último la de poder, es decir, la necesidad de controlar a otros y de influirles.

La teoría de los dos factores de HERZBERG (1971), o teoría bifactorial, considera los contenidos de la motivación aplicada específicamente al entorno laboral para averiguar la relación entre la satisfacción/insatisfacción y el trabajo. Así como sus afectaciones en el desarrollo y cumplimiento del trabajo, las relaciones con los compañeros y su bienestar.

Los autores que se han destacado hasta este punto asocian las motivaciones a diferentes necesidades y deseos. La necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel adecuado de intensidad. Por ello, las distintas teorías vinculadas al proceso se centran en el cómo se consigue. Es decir, la motivación viene definida por la sucesión de acciones que se llevan a cabo desde que se genera la necesidad hasta que se cubre o se recibe la satisfacción de la misma.

Aquí destacan las aportaciones de ADAMS (1965), VROOM (1964) y PORTER y LAWLER (1968). Las teorías de la justicia organizativa, y más concretamente la clásica teoría de la equidad de ADAMS, intentan explicar las posibles diferencias que se dan en el comportamiento en el trabajo en función de la percepción que tiene un trabajador sobre si el trato que recibe es justo o equitativo. La teoría de las expectativas de VROOM, en primer lugar, y de PORTER y LAWLER posterior-

mente, parten de la idea de que individuos distintos están motivados por factores, intensidades y procesos diferentes. Por ello, proponen que la motivación tiene lugar en función de las siguientes variables: la valencia y la expectativa. La primera es la preferencia o atractivo que un resultado o incentivo tiene para un individuo. Esta variable puede ser positiva o negativa. Positiva cuando el individuo quiere que ese resultado se produzca, y negativa cuando el individuo quiere que el resultado no suceda; la segunda se definirá como la percepción del sujeto sobre la probabilidad de que el hecho de llevar a cabo una acción determinada dé lugar al resultado deseado.

Así pues, la motivación de un empleado es la suma de las valencias (todos los resultados que le gustaría que ocurriesen o no) por las expectativas puestas en cada resultado de que se produzcan con su esfuerzo. Se trata de considerar la percepción subjetiva de instrumentalidad o asociación que hace el trabajador entre el nivel de esfuerzo y la consecución de los objetivos-valencias propuestos y esperados por este.

Esta teoría intenta establecer relaciones claras entre el esfuerzo, el rendimiento y la recompensa (resultado). Si los empleados ven una conexión clara entre actuar de una manera y conseguir lo que quieren, hay más probabilidades de que actúen de esta manera. Asimismo, pretende minimizar resultados indeseables (accidentes, absentismo, sanciones disciplinarias, etc.). En este sentido, queda patente que «la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y son motivadas por esta» (GIBSON, 1996, pág. 213). Más tarde, HELLRIEGEL *et al.* (1999, pág. 153) añadieron «que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos».

Siguiendo los mismos pasos, REEVE (2003, pág. 5) define la motivación como los «procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta». Sin embargo, para ROBBINS (2003, pág. 155) son «procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta». Mientras que KINICKI y KREITNER (2003, pág. 142) amplían las definiciones al indicar que son «procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos». En esta última definición se observa la voluntariedad en la motivación, ya apuntado por las teorías de las expectativas.

En este sentido, las variables a través de las cuales se mide la motivación son el valor de las recompensas y la probabilidad de que las mismas dependan del esfuerzo (o la cantidad de energía que el individuo invierta en una determinada situación). El valor es definido por VROOM y DECI (1979, pág. 237) «como el atractivo que las posibles recompensas o resultados tengan para el individuo». Para ROMERO (1999, pág. 115), las expectativas son definidas como «anticipaciones que realizamos sobre eventos que no han ocurrido pero deseamos o sabemos que van a ocurrir», lo que está relacionado con la «disposición motivacional de eventos futuros, los cuales son evaluados por la persona como importantes y posibles aunque puedan ser inciertos».

La teoría del establecimiento de metas de LOCKE (1968) considera que la intención de alcanzar una meta es la fuente básica de motivación en el trabajo. Las metas indican a la persona cómo actuar, el esfuerzo a realizar y la dirigen a la consecución del objetivo. En esta línea, BAN-

DURA (1995, pág. 3) considera la percepción de autoeficacia, es decir, el juicio personal sobre «las creencias en las capacidades de uno mismo para organizar y ejecutar cursos de acción (conducta o respuestas eficaces) requeridos para producir determinados logros o retos». Se trata pues de la convicción que tiene uno mismo de que sabrá desempeñar con éxito la labor necesaria para conseguir los resultados esperados.

Por ende, para NAVARRO y QUIJANO (2003, pág. 645) la motivación se convierte en un proceso complejo en el que intervienen una gran cantidad de factores y de relaciones entre ellos. Su cuestionario ASH-MOT (QUIJANO y NAVARRO, 1998) mide tres variables: motivos (o fuerza de los mismos), percepción de autoeficacia y percepción de instrumentalidad. Además, autores como ROE (2005), NAVARRO, ARRIETA y BALLEEN (2007), ARRIETA-SALAS y NAVARRO-CID (2008) consideran que además se debe tener en cuenta la variable temporal para analizar la motivación y tener en cuenta su aspecto no lineal, variable y dinámico. Estas nuevas propuestas se sitúan en el marco del paradigma de la complejidad, desde una perspectiva dinámica y teniendo en cuenta los procesos de realimentación.

En conclusión, se puede determinar que los distintos motivos que mueven a los trabajadores a actuar son:

1. *La retribución económica.*
2. *Las condiciones físicas de trabajo.*
3. *La seguridad y estabilidad.*
4. *Las relaciones con los compañeros* (es decir, los factores de higiene de HERZBERG).
5. *El apoyo y el respeto del superior.*
6. *El reconocimiento* de los superiores por el trabajo bien hecho.
7. *El desarrollo personal* (los factores motivacionales de HERZBERG).

Estos dos últimos son las variables determinantes en las percepciones de instrumentalidad. Aunque debe tenerse bien en cuenta que estas aspiraciones o expectativas no son estáticas, sino que el nivel de aspiración o grado de dificultad de la meta varía (LEWIN, 1951) según la relación existente entre el esfuerzo realizado y el éxito obtenido. Aquí entra en juego la autoeficacia y la autoestima.

Por tanto, la motivación inicia, dirige y mantiene una determinada conducta hasta obtener la satisfacción del logro obtenido o de un conjunto de necesidades. En consecuencia, el individuo, en un entorno laboral, pretende no tan solo satisfacer sus necesidades individuales sino también alcanzar objetivos organizacionales. Un elemento notable son los valores corporativos que facilitan la identificación con la organización (BORIA *et al.*, 2013). Y según MCCLELLAND (1987), las características de las personas con una alta necesidad de logro o movidas por la necesidad de cumplir con sus expectativas y auto-realizarse son aquellas que:

- Se fijan metas elevadas pero realistas.
- Les atraen tareas de moderada dificultad y que comportan algún riesgo.
- Planifican por adelantado.
- Desestiman el reconocimiento público de sus logros, y se centran en el éxito en sí mismo y por sí mismo.
- Asumen personalmente la responsabilidad.
- Son amantes de los retos.
- Desean *feedback* rápido y concreto.
- Buscan nuevas soluciones y constantes innovaciones a problemas de siempre para obtener un sentimiento de éxito personal.

Estas características personales descritas en relación con la motivación conllevan implícitamente unos rasgos competenciales que aparecen de nuevo en el concepto de resiliencia. Con ello, cuestionarios como el de RODRÍGUEZ *et al.* (2009), que mide la resiliencia de los individuos, pueden permitir la valoración de la motivación (automotivación).

Es en este sentido que destacan las propuestas de MONETA y CSIKSZENTMIHAYLI (1996) de analizar los esfuerzos o comportamientos (experiencias de *fluir*) como una intensa expresión subjetiva de absorción, disfrute y motivación intrínseca.

B. RESILIENCIA. MARCO TEÓRICO

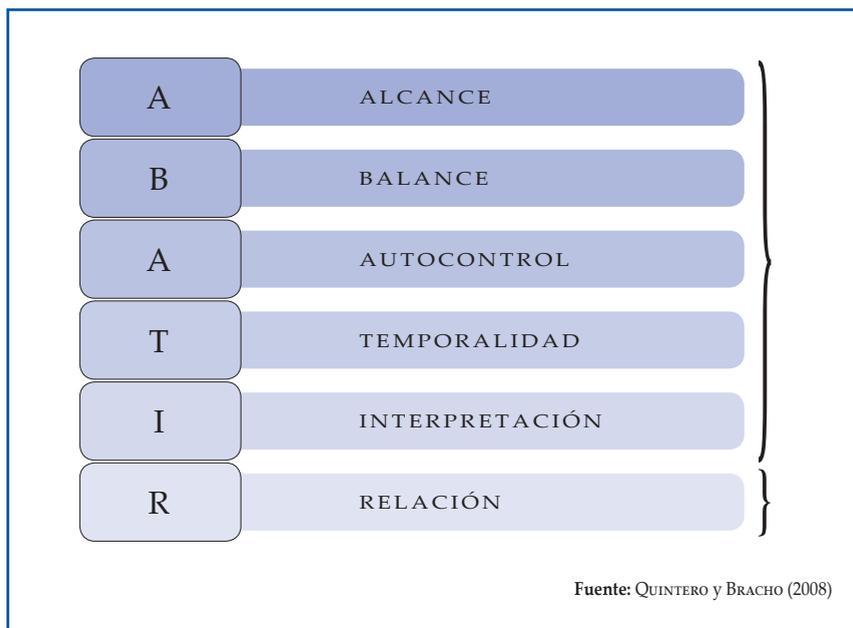
Desde el punto de vista etimológico, resiliencia viene del latín *salire* que puede traducirse como «saltar hacia atrás, rebotar, ser repelido, surgir», con el prefijo *re* que significa «repetición, reanudación». Así pues, resiliar es reanimarse, seguir adelante después de haber vivido una situación adversa. Y la resiliencia no es ni inmutable ni adquirida de una vez por todas, sino que cambia constantemente (POILPOT, 2004, pág. 12); no es absoluta, sino que varía en función de los riesgos y en el tiempo (RUTTER, 2004, pág. 35).

El concepto de *personalidad resistente* aparece por primera vez en la literatura científica en 1972, en relación con la idea de protección frente al estrés. KOBASA y MADDI son los autores que desarrollan el concepto, a través del estudio de personas que ante hechos vitales negativos parecían tener unas características de personalidad que les protegían. Para MADDI (2006), las situaciones estresantes se concierten en retos de crecimiento, basados en tres aspectos interrelacionados: compromiso, control y desafío.

Posteriormente, QUINTERO y BRACHO (2008) desarrollan el modelo A.B.A.T.I.R. que debe su nombre a las siglas de cada uno de los elementos que componen este modelo: alcance, balan-

ce, autocontrol, temporalidad, interpretación y relación. Cada elemento es considerado un nivel de transformación resiliente, y cada nivel contiene una serie de competencias, actitudes y habilidades que debe poseer la persona resiliente. La siguiente figura muestra gráficamente estos elementos de la personalidad resiliente.

Niveles de transformación resiliente



El primer nivel del modelo A.B.A.T.I.R. es el *alcance* que determina el nivel de patrimonio emocional comprometido, disminuido o dañado por una adversidad. Para STOLZ (2003), esta cualidad presente en los individuos determina el grado en que estos permiten que la adversidad en un área cualquiera de su vida trascienda en las otras diferentes áreas. Por ejemplo, cómo la presencia de una adversidad en el ámbito laboral pueda influir en la vida familiar o social de la persona. El *alcance* permite medir cómo percibe el problema la persona y cuánto más grande sea el tamaño percibido de este, mayor será su potencial para producir miedo, impotencia, apatía e inacción.

El segundo nivel se denomina *balance*, identificado como el sumatorio de las conductas y actitudes como el humor, la creatividad, las buenas relaciones, la esperanza, el carácter positivo y la sinergia, entre otras. Por ello, todas estas cualidades están presentes en las personalidades resilientes (WOLIN *et al.*, 1999).

El siguiente nivel es el *autocontrol*, es decir, la forma que tiene la persona de reaccionar ante una situación adversa, mejorándola positivamente (STOLZ, 2003). El mismo autor considera que

el control (o autocontrol) tiene dos posibles tipos de reacción: una respuesta retardada y al mismo tiempo constructiva; o una reacción de control espontáneo. La primera reacción está conformada por un lenguaje corporal, como rotación de los ojos, enojo o exasperación, a la que le sigue una respuesta también corporal, de control. La otra reacción, de control espontáneo de las emociones, permite a la persona ser capaz de encajar, pensar y optimizar su reacción en el mismo momento que le ataca la adversidad. Esta última reacción es la que permite la conexión entre individuos y la formación de buenos equipos de trabajo en las organizaciones. Por tanto, el *autocontrol* es el grado con el que una persona puede influir ante una situación difícil o adversa. Ante un fracaso no busca culpables o se lamenta de su ineficacia, sino que asume su responsabilidad. Se trata de personas auto-eficaces, seguras de sí mismas.

El cuarto nivel es la *temporalidad*, la duración o percepción del individuo acerca del tiempo que la situación adversa durará, o él aguantará (STOLZ, 2003). Esta dimensión afecta a la esperanza, la agilidad, el optimismo y la solución de los problemas. Y según el sistema de creencias de los individuos u organizaciones se puede entrever la relación de duración de esta adversidad (más o menos tiempo) y cuánto se puede resistir. De tal forma, los resilientes consideran que la situación adversa va a durar poco, tienen la esperanza de salir adelante en menos tiempo, son personas muy optimistas cuyas creencias les permiten ver las adversidades desde el punto de vista de algo momentáneo.

El quinto nivel del modelo corresponde a la *interpretación*, que corresponde a la capacidad que tienen los individuos u organizaciones de interpretar los hechos presentes y la forma de darles sentido a estos. VANISTENDAEL (2003) sostiene que las personas que ven un propósito y una coherencia en todo aquello que sucede en su vida muestran más resiliencia que otras. Asimismo, los seres humanos necesitan tener un norte, un sentido a la vida para salir adelante sin que las dificultades los dobleguen. CYRULNIK (2003) añade una característica a todo ello, que es la interpretación de la realidad, una representación personal. Ello es fundamental para los resilientes, como afirman BROOKS y GOLDSTEIN (2004), para reconocer si están descontentos con ciertos aspectos de sus vidas y para tomar conciencia de los pensamientos o conductas que los llevan a la frustración, rabia e infelicidad. Entonces, su responsabilidad es tomar la iniciativa para reescribir los aspectos negativos que sostienen estas situaciones.

El último nivel se conoce como *relación* y, a diferencia de los cinco primeros que son intrínsecos, este es extrínseco. En este se hace necesaria la aparición de fuentes externas al individuo o la organización. VANISTENDAEL (2003) y CYRULNIK (2003), entre otros, consideran que uno de los factores comunes entre los que han salido adelante ante un proceso de resiliencia es la relación entre estos y su entorno social (amistades, compañeros, familia, hijos), que contribuye enormemente a dar sentido a una vida, más aún si las relaciones son constructivas. Se trata de «tutores de resiliencia» (CYRULNIK, 2003), es decir, personas competentes, cálidas, que apoyan y ayudan en la construcción de las personalidades resilientes. SIEBERT (2007) sostiene también que la forma de dar soporte social en un proceso resiliente es a través de la empatía y expresando simpatía y comprensión por el dolor en el que está inmersa la persona en ese momento; así como mostrando aprecio y fe en la superación de la adversidad.

Por otro lado, COUTU (2002, págs. 46-55) indica que la resiliencia se sustenta en tres factores o pilares:

1. *La capacidad de **afrontar** la realidad, la complicación, el desastre.* Capacidad que implica la habilidad de:

- Ser positivo, incluso tener sentido del humor. El humor produce un «distanciamiento» respecto al problema.
- Tener confianza en uno mismo, en la propia capacidad de superar el momento hostil.
- Ser activo, pragmático y resolutivo ante los problemas.
- Ser realista, de ver las cosas tal como son (sin esconder hechos, sin embellecer, sin victimizar, etc.), e, incluso, de responsabilizarse de ello.

Ello comporta que la persona es capaz de medir el alcance de la adversidad gracias a determinados aspectos intrínsecos de su personalidad que le permiten superar este contratiempo, y se identifica con el balance, el autocontrol y la temporalidad del modelo A.B.A.T.I.R.

2. *La capacidad de **encontrar** un sentido a esta realidad: los valores éticos.* Esta capacidad se sustenta en los valores que, fuertemente arraigados, subyacen en la mente y en el alma de los individuos. En estos valores se encuentra: la honestidad y el compromiso.

Esta capacidad se basa en ser capaz de dar sentido a aquello que ocurre o se quiere que ocurra, es decir, la interpretación y la relación del modelo A.B.A.T.I.R.

3. *La capacidad de **improvisar**, de reaccionar, de ser resolutivo.* Las herramientas que ayudan a desarrollar una respuesta óptima se hallan en:

- La creatividad.
- La innovación.
- La iniciativa.
- La predisposición.
- La voluntad.

La capacidad de reaccionar activamente para la resolución o consecución de un objetivo corresponde a la autoeficacia y el alcance son las herramientas que ayudan a desarrollar una reacción para concluir con una respuesta óptima.

Estas tres capacidades o pilares, como se ha visto anteriormente, están perfectamente relacionadas con las personas que presentan altos índices de motivación guiándose por sus expectativas,

puesto que afrontan la realidad y se imponen un objetivo realista o logro alcanzable a satisfacer, lo que las conduce a reaccionar, a actuar decididamente para su consecución.

Y aunque son todas estas características competenciales individuales, también se pueden hallar en la empresa para que esta sea resiliente: la capacidad de crear y disolver estructuras; la capacidad de proporcionar seguridad en medio del cambio; la capacidad de gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio (la ansiedad y el dolor); y la capacidad de aprender, de desarrollarse y crecer (ROCA, 2013). Asimismo, SAAVEDRA (2005) insiste en estas mismas competencias, que son forjadas a través de la cultura, los valores y los sistemas organizacionales.

C. EL CUESTIONARIO ASH-MOT

El cuestionario ASH-MOT (MASIP, QUIJANO y NAVARRO, 1997) aboga por integrar todas las teorías de la motivación, tanto las del contenido como las del proceso. Para ello, tiene en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Las necesidades de la escala de Maslow aplicadas al contexto laboral, utilizando una escala de Likert –en que se mide el grado de importancia que tiene para el sujeto cada una de estas necesidades por separado–.
- b) La percepción de instrumentalidad del sujeto, es decir, la percepción que tiene de conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de necesidades. Se detectan unos factores que favorecen la motivación (la activación de las necesidades afiliativas de relación con los superiores, de autoestima y de desarrollo personal, respecto a las cuales la persona percibe instrumentalidad) y también unos factores que favorecen la desmotivación (todas las necesidades que se hallan activadas pero no instrumentalizadas, según la teoría bifactorial de HERZBERG).
- c) Y, finalmente, mide la percepción de la autoeficacia y de los procesos cognitivos de equidad, conciencia de resultados, significado percibido y responsabilidad sobre los resultados.

D. LAS ESCALAS DE RESILIENCIA

SIEBERT (2007, págs. 19, 24, 27 y 117) asegura que la resiliencia es una habilidad necesaria en cualquier empresa; debido a que cuanto más resilientes sean sus empleados, la organización dispondrá, en mayor medida, de las habilidades necesarias para transformar los problemas e influenciar positivamente sus resultados encontrando las soluciones más adecuadas; por tanto se hace necesario la autoestima, la satisfacción, las emociones, las habilidades sociales, la creatividad, la resistencia al estrés, el optimismo, la fortaleza, la motivación y la formación de los miembros que componen los equipos de trabajo.

La escala de resiliencia (RS, *resilience scale*) de WAGNILD y YOUNG (1993) es un instrumento de medición que fue diseñado para identificar cualidades personales que benefician la adaptación individual resiliente. Este estudio se basa en una adaptación desarrollada por RODRÍGUEZ *et al.* (2009), un cuestionario que presenta 25 preguntas, semejante al cuestionario de autoevaluación que SIEBERT (2007, pág. 32) propone para que cada cual pueda determinar su grado de resistencia, utilizando la escala LIKERT del 1 al 5, siendo 1, nunca y 5, siempre.

3. LA RESILIENCIA Y LA MOTIVACIÓN. UNA ESCALA DE ANÁLISIS Y MEDICIÓN

El objetivo de nuestro trabajo es establecer un método de análisis y medición de las personas con un alto grado de motivación y resiliencia en las organizaciones, e intentar corroborar el paralelismo existente entre ambas características competenciales.

La motivación laboral tiene que ver con elementos como el puesto de trabajo, la dirección de la unidad, el ambiente laboral y la interacción con los compañeros, la comunicación y coordinación, las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos, la formación, la implicación en la mejora, la remuneración y el reconocimiento. Pero en este caso, se centra la atención en la competencia intrínseca de la persona como la fuerza interior que conduce a la persona a perseverar hasta lograr su objetivo, es decir, automotivación y autorrealización en la consecución de sus objetivos.

La capacidad de resiliencia está basada, entre otras habilidades, en ser capaz de adaptarse y en tener una actitud mental positiva en los tres componentes básicos: en el hábito cognitivo, en el emocional y en el conductual. Las personas resilientes son emocionalmente fuertes puesto que tienen una gran confianza en sí mismos, disponen de autoestima y autoconsciencia, siendo habitualmente empáticos.

Como puede observarse todas estas características, tanto las correspondientes a la motivación como a la resiliencia, se podrían agrupar como la:

1. Capacidad de analizar y afrontar la realidad.
2. Capacidad de sentir entusiasmo ante el reto visualizado.
3. Capacidad de actuar estratégicamente para alcanzar la meta propuesta.

Basándonos en el cuestionario ASH-MOT que mide la motivación laboral y el cuestionario de RODRÍGUEZ *et al.* (2009) que evalúa la resiliencia, se analizan las correlaciones existentes entre las personas motivacionales y las resilientes.

En este sentido, utilizando el primero de ellos y para poder alcanzar el objetivo propuesto, se desestiman las preguntas vinculadas al *apoyo y respeto del superior*, así como el grupo de

preguntas relacionadas con el reconocimiento por el trabajo bien hecho. Las preguntas restantes que se centran en la motivación intrínseca (automotivación) y por el *desarrollo personal* son las que nos permiten compararlas teóricamente con el cuestionario de la resiliencia.

**Características de las personas motivacionales y resilientes vs.
Cuestionario ASH-MOT y resiliencia**

Cuestionario ASH-MOT N.º de preguntas		Características motivacionales/ resilientes		Cuestionario resiliencia N.º de preguntas
3, 4, 8, 16 y 34	→	1 Capacidad de analizar y afrontar la realidad	←	1, 6, 11, 16, 19, 23 y 24
7, 15, 19, 20, 29, 30, 31, 32 y 33	→	2 Capacidad de sentir en- tusiasmo ante el reto visualizado	←	8, 9, 10, 13, 14, 15, 18 y 20
9, 11, 12, 13, 14, 22, 35 y 37	→	3 Capacidad de actuar estratégicamente para alcanzar la meta propuesta	←	2, 3, 4, 5, 7, 12, 13, 17, 21, 22 y 25
Fuente: Elaboración propia.				

Como se puede observar del cuestionario ASH-MOT ([anexo 1](#)), hay 5 preguntas que se identifican con el primer bloque de características motivacionales/resilientes (capacidad de analizar y afrontar la realidad), 9 preguntas del segundo (capacidad de sentir entusiasmo ante el reto visualizado) y 8 del tercero (capacidad de actuar estratégicamente para alcanzar la meta propuesta), mientras que para el cuestionario de resiliencia ([anexo 2](#)), se reparte en 7 preguntas para el primer bloque, 8 del segundo y 11 para el tercero.

A raíz de ello, se puede observar ver que el Cuestionario ASH-MOT no solo permite medir la motivación sino también la resiliencia que presentan los empleados y con ello la utilización de un único cuestionario en las entrevistas de selección o de evaluación del desempeño, para poder medir en qué grado el equipo humano de la empresa (y por ende, toda la organización) muestra su nivel de motivación y resiliencia. Los resultados de dicho estudio ofrecerían argumentos o razonamientos a los responsables de la gestión de personas para reconducir las políticas de motivación, integración y satisfacción de la plantilla, aspectos fundamentales de toda organización.

Se está trabajando en la demostración empírica de la existencia de una correlación directa entre resiliencia y motivación a través de un único cuestionario. Entendiendo la motivación como esta fuerza interna que mueve las personas a actuar, fundamentada en la idea de la automotivación. La crisis económica imperante, la volatilidad e inestabilidad del momento socioeconómico y la poca persistencia temporal de las organizaciones hacen necesaria otra manera de enfocar las teorías de la motivación laboral. Cabe hacer especial hincapié en la automotivación, en la fuerza interna para superarse constantemente, para demostrar la propia eficacia. Se trata de tener en cuenta la creencia de las propias capacidades o limitaciones para enfrentar una situación determinada (BANDURA, 1995), aspecto directamente relacionado con la resiliencia. Sin por ello rechazar cómo afectan las condiciones que prevalecen en su entorno, como destacan ARRIETA-SALAS y NAVARRO-CID (2008), y su realimentación.

ANEXO 1

Cuestionario ASH-MOT (MASIP, QUIJANO y NAVARRO, 1997)

1. Si tiene un problema relacionado con el trabajo, ¿puede hablar con alguien de la empresa?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
2. ¿Sus sugerencias o inquietudes son escuchadas y atendidas por sus jefes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
3. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa en la que trabaja?	Sí	NO	¿Por qué?		
4. Si su respuesta fue positiva en la pregunta anterior, ¿qué tan de acuerdo está usted con la misión y visión de la empresa? Misión Visión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. ¿Con qué frecuencia considera que existe confianza en su trabajo por parte de...? Jefes Compañeros	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
6. ¿Con qué frecuencia considera que sus jefes le dan la libertad para tomar decisiones importantes concernientes a su trabajo?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
7. ¿Se siente identificado con la cultura y valores de la empresa donde trabaja?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
8. ¿Está de acuerdo con que las actividades diarias para conseguir los objetivos organizacionales en su trabajo le permiten conseguir sus objetivos personales?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
					.../...

.../...	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
41. ¿Con qué frecuencia se promueve una buena relación entre los compañeros de trabajo?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
43. ¿Está de acuerdo con que la forma en que realiza sus tareas influye en el trabajo de los demás compañeros en la empresa?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. ¿Con qué frecuencia asumen la responsabilidad por los resultados de una decisión...? Jefes Compañeros	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
45. En la empresa donde trabaja se esfuerzan por mantener y mejorar la comunicación	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
46. ¿Con qué frecuencia recibe comentarios por parte de sus jefes acerca de su trabajo para mejorar los resultados obtenidos?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
47. La comunicación en la empresa se caracteriza por:		5	4	3	2
	Comprensible				1
	Abierta				Confusa
	Amplia				Cerrada
	Espontánea				Limitada
	Fluida				Forzada
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Bloqueada
48. ¿Con qué frecuencia experimenta dificultades en la comunicación con...? Jefes Compañeros	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

ANEXO 2

Cuestionario de resiliencia (RODRÍGUEZ *et al.*, 2009)

Pregunta	Valoración del 1 al 5
1. Usualmente puedo ver una situación desde varios puntos de vista	
2. La confianza en mí mismo me permite pasar los tiempos difíciles	
3. Soy decidido	
4. Usualmente resuelvo los problemas de distintas formas	
5. Siento que puedo hacer varias cosas a la vez	
6. Cuando estoy en una situación difícil generalmente encuentro una salida	
7. Soy capaz de hacer las cosas por mí mismo sin depender de los demás	
8. Usualmente encuentro cosas de qué reírme	
9. En una emergencia, soy alguien en quien las personas pueden confiar	
10. Siento orgullo de haber logrado cosas en mi vida	
11. He podido atravesar situaciones difíciles, porque he experimentado dificultades antes	
12. Me basto a mí mismo si lo creo necesario	
13. A veces yo hago cosas, quiera o no quiera	
14. Mantengo interés por las cosas	
15. Mi vida tiene sentido	
16. Generalmente tengo energía para hacer aquello que tengo que hacer	
17. Soy autodisciplinado	
18. Mantengo el interés en aquellas cosas importantes para mí	
19. Cuando hago planes los llevo a cabo hasta el final	
20. Acostumbro a tomarme las cosas sin mucha preocupación	
21. Soy amigable conmigo mismo	
22. Hago las cosas de una en una	
23. Rara vez me pregunto sobre el objetivo de las cosas	
24. No insisto en cosas en las que no puedo hacer nada al respecto	
25. Me siento cómodo si hay gente que no me agrada	

Bibliografía

- ADAMS, J. S. [1965]: «Inequity in social exchange», en L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, págs. 267-296.
- ALDERFER, C. P. [1969]: «An empirical test of a new theory of human needs», *Organizational Behavior & Human Performance*, vol. 4 (2), págs. 142-175.
- ARRIETA-SALAS, C. y NAVARRO-CID, J. [2008]: «Motivación en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes», *Actualidades en Psicología*, vol. 22, núm. 109 (versión on-line).
- BANDURA, A. [1995]: *Self-efficacy in changing societies*, New York: Cambridge University Press.
- BORIA-REVERTER, S.; CRESPI-VALLBONA, M.; GARCÍA-GONZALEZ, A. y VIZUETE-LUCIANO, E. [2013]: «Los valores compartidos en la empresa española», *Universia Business Review*, vol. 37, págs. 68-85.
- BROOKS, R. y GOLDSTEIN, S. [2004]: *El poder de la resiliencia: cómo lograr el equilibrio, la seguridad y la fuerza interior necesarios para vivir en paz*, Barcelona: Paidós.
- CAMPBELL, J. P. y PRITCHARD, R. D. [1976]: «Motivational theory in industrial and organizational psychology», en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, págs. 63-130, Chicago: Rang McNally.
- CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E. y WEICK, K. [1970]: *Managerial performance and effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- COUTU, D. L. [2002]: «How resilience works», *Harvard Business Review*, mayo.
- CYRULNIK, B. [2003]: *El murmullo de los fantasmas: volver a la vida después de un trauma*, Gedisa.
- [2002]: *Los patitos feos. La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida*, Barcelona: Gedisa.
- DOLAN, S. L.; VALLE, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. [2007]: *La gestión de los Recursos Humanos*, 3.ª ed., Madrid: McGraw-Hill.
- GIBSON, J. [1996]: *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*, 8.ª ed., Madrid: Mosby-Doyma.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY, J. H. [2001]: *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*, McGraw-Hill.
- GÓMEZ RODRÍGUEZ, A. [2010]: *Tiempos de resiliencia, reingeniería, coaching y grafología*, Ciudad de Buenos Aires: Lara Ediciones.
- HAMEL, G. y VÁLKANGAS, L. [2003]: «The quest for resilience», *Harvard Business Review*, vol. 81, núm. 9, págs. 52-63.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. [2004]: *Comportamiento organizacional*, 10.ª ed., México: Thomson Educación.

- LATHAM, G. P. y ERNST, C. T. [2006]: «Keys to motivating tomorrow's workforce», *Human Resource Management Review*, 16, págs. 181-198.
- LATHAM, G. P. y PINDER, C. C. [2005]: «Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century», *Annual Review of Psychology*, 56, págs. 485-516.
- KANFER, R. [1990]: «Motivational theory and industrial and organizational psychology», en M. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, 2.^a ed., vol. 3, págs. 269-313, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- LEWIN, K. [1951]: *Field theory in social science*, London: Tavistock Publications.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. [2003]: *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*, México: McGraw Hill.
- MADDI, S. R. [2006]: «Hardiness: The courage to grow from stresses», *Journal of Positive Psychology*, 1, págs. 160-168.
- MASIP, R.; QUIJANO, S. y NAVARRO, J. [1997]: «Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida», comunicación presentada en el *VI Congreso Nacional de Psicología Social*, San Sebastián.
- MASLOW, A. H. [1943]: «A theory of human motivation», *Psychological Review*, 50, págs. 370-396.
- MCCLELLAND, D. C. [1987]: *Human motivation*, Cambridge University Press.
- MONETA, G. B. y CSIKSZENTMIHALYI, M. [1996]: «The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience», *Journal of Personality*, 64, págs. 275-310.
- NAVARRO, J. [2001]: *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*, tesis doctoral, España: Universitat de Barcelona.
- NAVARRO, J. y DE QUIJANO, S. [2003]: «Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: Propuesta de un modelo y resultados preliminares», *Psicothema*, vol. 15, núm. 4, págs. 643-649.
- NAVARRO, J.; ARRIETA, C. y BALLEEN, C. [2007]: «An approach to the study of the dynamics of work motivation using diary method. Nonlinear Dynamics», *Psychology and Life Sciences*, 11 (4), págs. 473-498.
- POILPOT, M-P. [2004]: «La resiliencia: El realismo de la esperanza», en *El realismo de la esperanza. Testimonios de experiencias profesionales en torno a la resiliencia*, España: Gedisa.
- QUINTERO WEFER, N. y BRACHO SÁNCHEZ, M. [2008]: «A.B.A.T.I.R., un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolingüística», *Negotium*, revista on-line, www.revistanegotium.org.ve, 12 (4), págs. 44-62.
- QUIJANO, S. y NAVARRO, J. [1998]: «Un modelo integrado de la motivación en el trabajo. Conceptualización y medida», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), págs. 193-216.
- REEVE, J. [2003]: *Motivación y emoción*, 3.^a ed., México: McGraw-Hill.
- RIVAS ROQUE, R. [2007]: *Ergonomía en el diseño y la producción industrial*, Buenos Aires: Nobuko.
- ROBBINS, S. J. [2003]: *Organizational behavior*, 10th 3d, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ROCA, J. M. [2013]: *El arte de la guerra hoy: Estrategia milenaria para el triunfo en la empresa*, Conecta.

- RODRÍGUEZ, M.; PEREYRA, M.; GIL, E. y JOFRÉ, M. [2009]: «Propiedades psicométricas de la escala de resiliencia versión argentina», *Evaluar*, 9, págs. 72-82.
- ROE, R. A. [2005]: «No more variables, please. Giving time a place in work and organizational psychology», en H. Kepir Sinangil, F. Avallone y A. Caetano (eds.), *Convivence in organizations and society*, Milán: Guerini, págs. 11-20.
- ROMERO, O. [1999]: *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*, 3.^a ed., Mérida: Rogya.
- RUTTER, M. [2004]: «The promotion of resilience in the face of adversity», en Clarke-Stewart y J. Dunn (eds.), *Families count: Effects on child and adolescent development*, New York: Cambridge University Press.
- SAAVEDRA, E. [2005]: «Resiliencia y ambientes laborales nocivos», en *Mobbing, estudios multidisciplinarios*, Buenos Aires: Lexis Nexis, 2006.
- SALANOVA, M.; HONTANGAS, P. y PEIRÓ, J. M. [1996]: «Motivación laboral», en J. M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de psicología del trabajo*, págs. 215-249, Madrid: Síntesis.
- SIEBERT, A. L. [2007]: *La resiliencia: Construir en la adversidad*, Barcelona: Alienta.
- SMITH, B.; DALEN, J.; WIGGINS, K.; TOOLEY, E.; CHRISTOPHER, P. y BERNARD, J. [2008]: «The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back», *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, págs. 194-200.
- STOLTZ, P. G. [2003]: *Cociente de adversidad en el trabajo*, Colombia: Intermedio Editores.
- TORRE, S. DE LA [2000]: «Estrategias creativas para la educación emocional», *Revista Española de Pedagogía*, núm. 217, septiembre-diciembre.
- VANISTENDAEL, S. [2003]: *Cómo crecer superando los percances*, España: Gedisa.
- VROOM, V. H. [1964]: *Work and motivation*, New York: Wiley.
- VROOM, V. y DECI, E. [1979]: *Motivación y alta dirección*, México: Trillas.
- WAGNILD, G. M. y YOUNG, H. M. [1993]: «Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale», *Journal of Nursing Measurement*, vol. 1, págs. 165-178.
- WOLIN, S. J.; MULLER, W.; TAYLOR, F. y WOLIN, S. [1999]: «Three spiritual perspectives on resilience: Buddhism, christianity and judaism», en *Family Therapy and Spirituality*, New York: Guilford Books.
- WOODMAN, R. et al. [1997]: *Comportamiento organizacional*, 8.^a ed., México: Internacional Thompson.