

Artículo

La Influencia de la Autocompasión en el Desempeño Laboral: el rol Mediador de la Mentalidad de Crecimiento

Gonzalo Sebastián Peña-Muñante 

Universidad de Almería (España) - Centro de Investigación en Salud, Universidad de Almería (España)

INFORMACIÓN

Recibido: 19/03/2023
Aceptado: 03/04/2023

Palabras clave:

Autocompasión
Mentalidad de crecimiento
Desempeño laboral
Bienestar laboral

RESUMEN

El aprendizaje de estrategias para favorecer el bienestar ante un contratiempo y, a la vez, mejorar el desempeño, puede ser útil en la vida laboral de las personas. El objetivo del presente estudio fue explorar la relación entre la autocompasión y el desempeño laboral, contemplando la mentalidad de crecimiento como variable mediadora. Participaron 210 trabajadores que respondieron online a las versiones en español de los cuestionarios *Implicit Theories of Intelligence Scale*, *Individual Work Performance Questionnaire* y *Self-Compassion Scale Short-Form*. Se realizaron análisis de correlación mediante SPSS y análisis de mediación con PROCESS. Los resultados indicaron la existencia de relaciones significativas y positivas entre las variables. Además, se encontró un efecto indirecto significativo de la autocompasión sobre el desempeño laboral a través de la mentalidad de crecimiento. Se concluye que la mentalidad de crecimiento puede mediar totalmente el efecto de la autocompasión sobre el desempeño laboral.

The Influence of Self-Compassion on Job Performance: The Mediating Role of Growth Mindset

ABSTRACT

Learning strategies to promote well-being in the face of adversity and, at the same time, improve performance, can be useful in people's working lives. The aim of the present study was to explore the relationship between self-compassion and work performance, considering growth mindset as a mediating variable. A total of 210 workers responded online to the Spanish versions of the *Implicit Theories of Intelligence Scale*, *Individual Work Performance Questionnaire*, and *Self-Compassion Scale Short-Form*. A correlational analysis was performed using SPSS and a mediational analysis with PROCESS. The results indicated the existence of significant and positive relationships between the variables. In addition, a significant indirect effect of self-compassion on job performance through growth mindset was found. It is concluded that growth mindset can fully mediate the effect of self-compassion on job performance.

Keywords:

Self-Compassion
Growth Mindset
Job Performance
Occupational Well-being

Introducción

Autocompasión

El contexto laboral y el trabajo en general ejercen beneficios sobre las personas que conforman la organización; sin embargo, también se dan situaciones que acarrearán sufrimiento (por ejemplo, un mal período de ventas, no ser considerado para una promoción, un negocio fallido, un conflicto con un compañero, etc.). En estos casos, es habitual responder de dos maneras: ponernos a la defensiva y culpar a los demás, o ser duros con nosotros mismos y machacarnos. Sin embargo, ninguna de las dos respuestas es adecuada. Lo que tenemos que hacer es tratarnos como lo haríamos con un amigo en una situación similar, es decir, actuar con autocompasión, una estrategia adaptativa cuyo fin es promover el bienestar y el funcionamiento psicológico positivo, especialmente en momentos difíciles (Allen y Leary, 2010).

Para comprender mejor lo que es la autocompasión es útil considerar primero lo que significa sentir compasión por los demás (Neff y Dahm, 2015). Dentro del ámbito de la psicología, la compasión puede definirse como una *sensibilidad* hacia el sufrimiento/malestar ajeno, con un profundo *compromiso* para tratar de aliviarlo y prevenirlo (Gilbert, 2010). Como vemos, implica acercarse y comprender el sufrimiento/malestar en busca de sus causas y trabajar para aliviarlo y prevenirlo. La autocompasión es simplemente dirigir esa respuesta interiormente, hacia nosotros mismos (Germer y Neff, 2013). Se trata de ser testigo del propio dolor para responder con amabilidad y comprensión ante el mismo (Germer, 2009).

Según Neff (2003) y Neff (2016), la autocompasión está formada por seis componentes: la presencia de tres procesos positivos (bondad hacia uno mismo, humanidad compartida y *mindfulness*), y la ausencia de tres procesos negativos (auto-juicio, aislamiento y sobre-identificación). Abordamos cada componente a continuación.

La *bondad hacia uno mismo* implica ser amable, comprensivo y cálido con uno mismo en momentos de dolor. La *humanidad compartida* ocurre cuando comprendemos que todos los seres humanos fracasan, cometen errores y llevan vidas imperfectas. *Mindfulness* significa tomar consciencia de nuestra experiencia de sufrimiento en el momento presente con apertura y claridad, aceptando las emociones y pensamientos dolorosos tal como son. El *auto-juicio* supone criticarse duramente a uno mismo por sus fallos y defectos. El *aislamiento* conlleva sentirse solo y separado de los demás en la experiencia de sufrimiento, como si “yo” fuera el único que ha fallado o está sufriendo. La *sobre-identificación* consiste en magnificar las emociones y pensamientos dolorosos, rumiando sobre el propio sufrimiento hasta el punto de perder la perspectiva.

Los componentes de la autocompasión pueden agruparse en tres dominios (Neff, 2016): afectivo, cognitivo y atencional. Éstos son conceptualmente distintos y se refieren a las diferentes formas en que los individuos responden *emocionalmente* al dolor y al fracaso (con amabilidad y menos juicio), comprenden *cognitivamente* su situación (como parte de la experiencia humana compartida y no como algo aislante) y *prestan atención* al sufrimiento (de una manera consciente y menos sobre-identificada).

La motivación de las personas autocompasivas es intrínseca, es decir, surge por el interés personal de aprender y crecer y, por tanto, ante una situación adversa o un fallo es más probable que se repongan/“levanten” y vuelvan a intentarlo, ya que las personas

con este perfil son capaces de reinterpretar su fracaso como una oportunidad de crecimiento (Neff, 2011). Como vemos, la autocompasión nos anima a luchar por nuestros objetivos y favorece la mentalidad de crecimiento que nos permite lograrlos. De la mentalidad de crecimiento hablaremos a continuación.

Mentalidad de Crecimiento

Las mentalidades son creencias sobre si las características personales, como la inteligencia o la personalidad, son fijas e inmutables o pueden desarrollarse y mejorar en el tiempo con dedicación, esfuerzo, trabajo duro, buenas estrategias de aprendizaje, orientación y consejos de otros, y apoyo del entorno. Se consideran teorías implícitas porque son ideas que las personas construyen sobre sí mismas y de las que a menudo no son conscientes, pero que pueden guiar su motivación y comportamiento (Dweck y Yeager, 2019).

Según Dweck (2006, 2017), existen dos tipos de mentalidades: *fija* y de *crecimiento*. Estas mentalidades, al indicar a las personas lo que pueden lograr o no en un dominio determinado, pueden tener efectos en cascada, influyendo en sus objetivos, creencias del significado de esfuerzo, atribuciones ante el fracaso y desempeño.

Una mentalidad *fija* orienta a las personas hacia objetivos de rendimiento (tales como validar o proteger la propia capacidad, evitando situaciones que puedan revelar incompetencia), creencias de esfuerzo negativas (tales como creer que la necesidad de esforzarse en una tarea demuestra falta de capacidad), atribuciones de incapacidad (tales como atribuir el fracaso en una tarea a un defecto estable en uno mismo, como ser “tonto”) y, como resultado, a estrategias menos positivas frente a los contratiempos (tales como abandonar las tareas desafiantes para volver a las más fáciles), lo que puede dar lugar a un peor desempeño (Dweck y Yeager, 2020).

Por el contrario, una mentalidad de *crecimiento* orienta a las personas hacia objetivos de aprendizaje (tales como mejorar o desarrollar la propia capacidad, abordando tareas desafiantes), creencias de esfuerzo positivas (tales como ver el esfuerzo como un vehículo para el crecimiento intelectual), atribuciones resilientes (i.e., atribuir el fracaso en una tarea a la falta de esfuerzo) y, como resultado, a estrategias más positivas frente a los contratiempos (tales como persistencia, corrección de errores, búsqueda de ayuda apropiada), lo que puede conducir a un mejor desempeño (Yeager y Dweck, 2020). A nivel organizacional, esto se puede traducir en trabajadores con comportamientos más colaborativos, innovadores y éticos (Canning et al., 2020).

Aunque las personas pueden tener una mentalidad predominantemente fija o de crecimiento sobre sus habilidades o cualidades, lo cierto es que todo el mundo es una mezcla, lo que significa que las personas pueden tener diferentes mentalidades para diferentes atributos. Asimismo, una persona puede tener una mentalidad de crecimiento la mayor parte del tiempo, pero ciertos acontecimientos (por ejemplo, dificultades, críticas o fracasos) le pueden hacer sentir que su inteligencia está siendo juzgada (por sí misma o por otros) y desencadenar en ella una mentalidad fija (Rattan et al., 2012). En resumen, la mentalidad de crecimiento se encuentra determinada por la persona y por el contexto. Además, ésta parece que afecta al desempeño laboral. A ello dedicamos el siguiente apartado.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es considerado un conglomerado de conductas que contribuyen a las metas de la organización (Campbell y Wiernik, 2015), lo cual permite diferenciarlo de otros términos como la productividad y la eficacia, que son los resultados (consecuencias) de dichas conductas (Murphy, 1990). El modelo que proporciona un abordaje completo del desempeño laboral es el trifactorial, ya que ha sido validado en distintos países (Gabini y Salessi, 2016; Ramos-Villagrasa et al., 2019) y con empresas de diferentes sectores de actividad (Koopmans et al., 2014, 2016). Según este modelo, el desempeño laboral se compone de tres dimensiones (Koopmans et al., 2011): desempeño de tarea, desempeño contextual y comportamientos contraproducidos en el trabajo. Abordamos cada dimensión a continuación.

El *desempeño de tarea* se define como el conjunto de actividades que la persona realiza en su lugar de trabajo con el propósito de prestar un servicio o producir un bien (Rotundo y Sackett, 2002). Dichas actividades requieren de unos conocimientos y habilidades específicas; por tanto, están formalmente reconocidas en la descripción del puesto de trabajo (Aguinis, 2019). Estas actividades varían en función del trabajo (Koopmans et al., 2011).

El *desempeño contextual* se refiere a las conductas que no entran dentro de las labores relativas al puesto de trabajo, pero que contribuyen a proteger el entorno social y psicológico donde se desempeña el individuo (por ejemplo, iniciativa, proactividad, cooperación, entusiasmo, etc.) (Rotundo y Sackett, 2002). Estas conductas son percibidas positivamente por la organización, pero no son formalmente exigidas ni remuneradas, lo que significa que son intencionales y desinteresadas (Organ et al., 2006). Son similares para todos los trabajos (Koopmans et al., 2011).

Los *comportamientos contraproducidos* son conductas intencionales ejecutadas por un miembro de la organización que perjudican el bienestar de la compañía o de sus integrantes (Rotundo y Sackett, 2002). Por consiguiente, los comportamientos contraproducidos pueden ser de dos tipos en función del objetivo al que se orientan las conductas (Omar et al., 2012): organizacionales o dirigidos a la compañía (tales como absentismo, retrasos, hacer pausas excesivas, salir antes del trabajo, etc.), e interpersonales o dirigidos a sus miembros (tales como mobbing, hurto a los compañeros de trabajo, favoritismo, críticas, etc.).

El Presente Estudio

La creencia de que las características personales pueden desarrollarse con esfuerzo y dedicación parece ejercer un papel importante en la mejora del desempeño laboral. Sin embargo, el desempeño se puede ver afectado por dificultades en el trabajo o en nuestra vida diaria que nos generan malestar, por lo que es conveniente contar con una estrategia que nos permita sobrellevar estas situaciones y recuperarnos.

Adicionalmente, el estudio del desempeño laboral se ha basado, mayoritariamente, en los antecedentes (Dalal et al., 2012; Harzer et al., 2021) y consecuentes (Becton et al., 2017; Podsakoff et al., 2009), existiendo escasa literatura dedicada al análisis de los posibles mediadores. Este tipo de estudios podrían ser importantes para lograr una mayor eficacia en la predicción del desempeño laboral; además, dicho conocimiento podría ser

favorable en la gestión de recursos humanos para el diseño de intervenciones que contribuyan positivamente a los resultados de la organización.

Teniendo esto presente, creemos necesaria la exploración de una relación mediada con un doble efecto para los trabajadores: sanador, que ayude a fomentar el bienestar psicológico; y potenciador, capaz de aumentar su desempeño laboral.

Por esta razón, el objetivo de la presente investigación es *examinar la relación entre la autocompasión y el desempeño laboral, considerando el rol mediador de la mentalidad de crecimiento*.

Sobre la base de este objetivo, nos planteamos las siguientes hipótesis: (1) la autocompasión se relacionará positivamente con la mentalidad de crecimiento; (2) la mentalidad de crecimiento se relacionará positivamente con el desempeño laboral; (3) la autocompasión se relacionará positivamente con el desempeño laboral; y (4) la mentalidad de crecimiento mediará la relación entre la autocompasión y el desempeño laboral.

Método

Participantes

La muestra fue reclutada a través de muestreo no probabilístico por bola de nieve, y estuvo compuesta por un total de 210 trabajadores residentes en la provincia de Almería (España), pertenecientes a empresas de diferentes sectores de actividad: primario (7.5%), secundario (13.33%) y terciario (79.17%). En lo que respecta al sexo, un 28.3% eran hombres y un 71.7% eran mujeres. En lo que se refiere a la edad, había cuatro grupos: 20-30 años (22.9%), 31-40 años (38.5%), 41-50 años (30.2%) y 51-60 años (8.4%). En relación a la antigüedad en la empresa, el 34.2% llevaba menos de 1 año en su trabajo, el 30.8% entre 1 y 5 años, y el 35% más de 5 años.

Instrumentos

En base al objetivo detallado anteriormente, se diseñó un cuestionario online donde, además de preguntas sociodemográficas (sexo, edad, sector de actividad de la empresa, antigüedad en el puesto), se incluyeron las siguientes escalas para la evaluación de las variables de estudio:

- *Self-Compassion Scale Short-Form* (SCS-SF, de Raes et al., 2011). Se utilizó la versión en español de García-Campayo et al. (2014). Se trata de una escala desarrollada para evaluar la autocompasión y sus seis componentes: bondad hacia uno mismo, humanidad compartida, mindfulness, autojuicio, aislamiento y sobre-identificación. Consta de 12 ítems, con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, siendo 1 "Nunca" y 5 "Siempre". El coeficiente alfa de Cronbach en el presente estudio fue de .82.
- *Implicit Theories of Intelligence Scale* (IT IS, de Dweck, 2006). Se elaboró una traducción al español *ad hoc* para esta investigación. Esta escala pretende evaluar las creencias de mentalidad fija o de crecimiento de las personas. Está compuesta por 8 ítems, con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo". El coeficiente alfa de Cronbach fue de .81 en este estudio.

- *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ, de Koopmans et al., 2013). Se utilizó la escala adaptada al español de Ramos-Villagrasa et al. (2019). Esta escala fue creada para evaluar el desempeño laboral y sus tres dimensiones: desempeño de tarea, desempeño contextual y comportamientos contraproductivos en el trabajo. Consta de 18 ítems, con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, siendo 1 “Nunca” y 5 “Siempre”. El coeficiente alfa de Cronbach en el presente estudio fue de .78.

Procedimiento

El presente estudio tiene un diseño transversal. El cuestionario se administró a través de un enlace del gestor de encuestas *Google Forms*. La participación fue anónima y voluntaria. Todos los participantes dieron su consentimiento informado; en él se explicó el propósito de la investigación, las normas de protección de datos a seguir, y el uso de la información extraída. El enlace del cuestionario se envió a todos los trabajadores a través de correo electrónico y redes sociales, solicitando a su vez que compartieran el enlace con sus contactos que estaban en activo. Los datos de la presente investigación se recogieron en un plazo de tres semanas. Tras la administración del cuestionario, los datos fueron codificados y analizados utilizando el programa estadístico SPSS (versión 26).

Análisis de Datos

En primer lugar, se calcularon los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de las escalas, así como los coeficientes de consistencia interna. Posteriormente, se analizaron las correlaciones de Pearson entre las variables de estudio (autocompasión, mentalidad de crecimiento y desempeño laboral).

Finalmente, se realizó un análisis de mediación simple para conocer el efecto mediador de la variable mentalidad de crecimiento; la variable independiente fue la autocompasión y la variable dependiente fue el desempeño laboral. Se aplicó una muestra de *10000 bootstrapping*, modelo 4 y un nivel de confianza del 95%. Para hacer el análisis de mediación, se utilizó la macro PROCESS para SPSS desarrollada por Hayes (2022).

Resultados

Estadísticos Descriptivos y Correlaciones de Pearson

Todas las puntuaciones medias de las escalas (autocompasión, mentalidad de crecimiento y desempeño laboral) son superiores al punto medio (Tabla 1). El valor más alto se obtuvo en desempeño

laboral ($M = 4.10$, $DT = .51$), seguido de la mentalidad de crecimiento ($M = 3.91$, $DT = .68$), y el más bajo en autocompasión ($M = 3.32$, $DT = .69$).

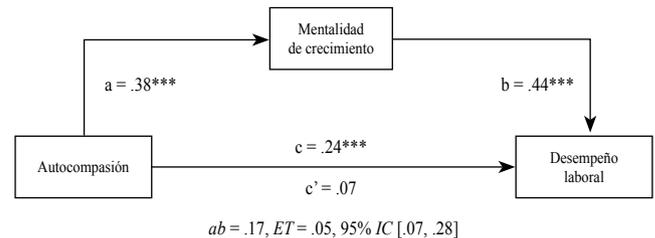
Los análisis correlacionales mostraron relaciones estadísticamente significativas entre todas las variables estudiadas (Tabla 1). De manera detallada, encontramos que la mentalidad de crecimiento se relaciona positivamente con el desempeño laboral ($r = .63$, $p < .01$). Respecto a la autocompasión, observamos que mantiene relaciones positivas con la mentalidad de crecimiento ($r = .39$, $p < .01$) y con el desempeño laboral ($r = .33$, $p < .01$).

Modelo de Mediación

El modelo de mediación pone a prueba el efecto de la variable independiente (autocompasión) en la variable dependiente (desempeño laboral) a través de la variable mediadora (mentalidad de crecimiento). Como se observa en la Figura 1, el modelo muestra que hay un efecto total significativo de la autocompasión en el desempeño laboral ($c = .24$, $p < .001$). También se encontró que la autocompasión tuvo un efecto positivo en la mentalidad de crecimiento ($a = .38$, $p < .001$), y ésta a su vez tuvo un efecto positivo en el desempeño laboral ($b = .44$, $p < .001$).

Figura 1.

Efecto Mediador de la Mentalidad de Crecimiento en la Relación Entre la Autocompasión y el Desempeño Laboral.



Nota. ($***p < .001$).

Asimismo, el efecto indirecto de la autocompasión sobre el desempeño laboral fue significativo ($ab = .17$), ya que el valor cero no está incluido entre el límite inferior y el límite superior del intervalo de confianza del 95% ($IC = .07, .28$). Finalmente, el efecto directo de la autocompasión sobre el desempeño laboral dejó de ser significativo cuando se controló el efecto de la mentalidad de crecimiento ($c' = .07$, $p = .193$), lo cual indica una mediación total. Por tanto, la relación entre la autocompasión y el desempeño laboral está mediada totalmente por la mentalidad de crecimiento.

Discusión

El objetivo fundamental de nuestro trabajo ha sido explorar la relación entre la autocompasión, la mentalidad de crecimiento y el desempeño laboral, especialmente examinar el efecto mediador de la mentalidad de crecimiento entre la autocompasión y el desempeño laboral. En este sentido, los resultados obtenidos van en la línea de nuestras hipótesis y concuerdan con los proporcionados en la literatura.

Por lo que respecta a nuestra primera hipótesis, encontramos y confirmamos que la autocompasión se relaciona positivamente

Tabla 1.

Descriptivos y Correlaciones Bivariadas.

	1	2	3
1. Autocompasión	–		
2. Mentalidad de crecimiento	.39**	–	
3. Desempeño laboral	.33**	.63**	–
M	3.32	3.91	4.10
DT	.69	.68	.51

Nota. (** $p < .01$).

con la mentalidad de crecimiento, ya que refuerza las creencias de las personas de que pueden desarrollar su capacidad. Este argumento se sustenta en diferentes investigaciones (Chen, 2018; Kotera et al., 2021), donde se considera que las personas que se tratan a sí mismas con compasión cuando fracasan son más propensas a adoptar una mentalidad de crecimiento sobre sus limitaciones o puntos débiles. Parece que la autocompasión prepara el camino para la superación personal motivando a las personas a trabajar más duro para mejorar. Y esta voluntad de querer mejorar persiste incluso después de recibir una crítica destructiva de otra persona (por ejemplo, un jefe o un compañero de trabajo), ya que las personas autocompasivas son capaces de sortear la desaprobación social siendo amables y comprensivas consigo mismas (Miyagawa, 2023).

Por otro lado, hallamos también que en función de cómo sea el tipo de mentalidad de las personas (fija o de crecimiento) posiblemente así será su desempeño laboral, por lo que la segunda hipótesis de este estudio se cumple. Este hallazgo coincide con lo establecido por Z. Li et al. (2021), quienes demostraron que las creencias de mentalidad de crecimiento son un predictor de un desempeño exitoso, ya que favorecen el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades. Además, desde una perspectiva motivacional, las personas con mentalidad de crecimiento tienen niveles más altos de resiliencia, creyendo que pueden superar los desafíos, una convicción que conduce a una mayor perseverancia ante las dificultades y a dedicar más tiempo y esfuerzo a mejorar su ejecución en una tarea. Del mismo modo, el trabajo de M. Li et al. (2021) refleja que, cuando se enfrentan a contratiempos en el trabajo, las personas con mentalidad fija se esfuerzan poco o se rinden y, por tanto, muestran comportamientos contraproductivos organizacionales como la evitación de tareas, el absentismo o alargar el trabajo; en otras palabras, desarrollar una mentalidad de crecimiento puede ayudar a reducir la probabilidad de que las personas se involucren en comportamientos contraproductivos en el trabajo.

Adicionalmente, descubrimos que la autocompasión se asocia positivamente con el desempeño laboral, confirmando la tercera hipótesis. Este dato encuentra su respaldo en el trabajo de Reizer (2019), quien plantea que la autocompasión promueve el desarrollo de conductas de ciudadanía organizacional (tales como desempeño contextual). En otras palabras, este estudio demostró que las personas autocompasivas son más prosociales, esto es, más proclives a conductas de ayuda hacia sus compañeros de trabajo. De igual forma, se pone de manifiesto lo propuesto por Dane y Brummel (2014), quienes señalan que el *mindfulness* (una de las dimensiones positivas de la autocompasión) facilita el desempeño de tarea, ya que protege a las personas contra las distracciones evitando así los errores que se producen en el trabajo cuando la atención se aparta de los acontecimientos del momento presente (por ejemplo, a través de recuerdos del pasado o pensamientos sobre el futuro).

Por último, los resultados apoyaron nuestra cuarta hipótesis, en la que señalábamos que la mentalidad de crecimiento podría estar mediando la relación entre la autocompasión y el desempeño laboral. Concretamente, se observa que la autocompasión no influye de forma directa en el desempeño laboral, pero sí influye a través de la mediación de la mentalidad de crecimiento. De este modo, la autocompasión podría fortalecer la mentalidad de crecimiento,

la cual, a su vez, podría contribuir a que las personas se desempeñen mejor en el trabajo. Este dato es similar a lo encontrado en otros trabajos (Cutumisu y Lou, 2020; Zhang et al., 2021), donde se concluye que es más probable que los estudiantes universitarios con mentalidad de crecimiento hagan uso de un lenguaje constructivo o de apoyo que los anime a ver sus propios errores como una oportunidad de aprendizaje y no como una afirmación de su propia valía o capacidad, reduciendo así la ansiedad y mejorando su desempeño académico.

Respecto a las limitaciones, es importante resaltar que hay un desequilibrio en la muestra con relación al sexo, ya que más de la mitad de los participantes fueron mujeres. Asimismo, la muestra de trabajadores podría no ser completamente representativa de la población española, pues todos ellos eran de la provincia de Almería. Por esta razón, sería recomendable distribuir la muestra de estudio de manera que contenga una proporción similar de hombres y mujeres y, a su vez, sea más heterogénea a nivel geográfico. Por otro lado, el diseño transversal de la investigación no permite establecer relaciones causales, por lo que para poder comprobar la causalidad de nuestros resultados sería pertinente realizar un estudio longitudinal o manipular experimentalmente la variable mediadora.

Como futuras líneas de actuación, cada vez son más los estudios que indican que la autocompasión es una habilidad que se puede enseñar y mejorar mediante la intervención psicosocial (Neff y Germer, 2013; Neff et al., 2020). A esto se suma las ventajas que tiene para las empresas, los jefes y los empleados cultivar esta práctica. Mejora las relaciones interpersonales (Yarnell y Neff, 2013), la resiliencia (Kemper et al., 2015) y previene la aparición del *burnout* (Hashem y Zeinoun, 2020). Todo ello incrementa el bienestar de los trabajadores (Kotera y Van Gordon, 2021).

Por este motivo, se plantea la posibilidad de que las organizaciones también sean lugares de apoyo, donde la compasión se dé y se reciba (Kanov et al., 2004). La compasión se puede alimentar a través de una cultura organizacional de carácter prosocial, basada en valores como la preocupación por el otro y la expresión abierta del sufrimiento; a través de sistemas de comunicación que ayuden a alertar de la presencia de dolor en los miembros de la organización; o a través de un liderazgo compasivo, ya que la expresión de compasión y preocupación de los jefes por el dolor de los empleados contribuye a propagar estos sentimientos y comportamientos en la organización (Kanov et al., 2004). En consecuencia, las personas pasan a verse a sí mismas como más capaces, a sus compañeros como más humanos y a la organización como más solidaria. Por todo esto, es fundamental dar valor en las empresas a todo aquello que pueda ayudar a aliviar el sufrimiento humano.

La principal aportación práctica de este estudio radica en conocer el proceso a través del cual las dimensiones positivas de la autocompasión (bondad hacia uno mismo, humanidad compartida y *mindfulness*) se relacionan con la transformación de una mentalidad fija a una de crecimiento. Recordemos que, en función de nuestros resultados, los trabajadores mostrarán mayor desempeño laboral cuando existe autocompasión y mentalidad de crecimiento. Así pues, practicar *mindfulness* nos permitirá ser conscientes de los acontecimientos desencadenantes de la mentalidad fija. Por otro lado, ser bondadoso con uno mismo resultará básico para conseguir animarnos a buscar estrategias de mejora, así como para desarrollar

la confianza en la maleabilidad de nuestras cualidades. Por último, la humanidad compartida, junto con la mentalidad de crecimiento, nos facilitarán la percepción de que todas las personas pueden crecer y aprender, lo cual probablemente nos conduciría a ser más alentadores para los demás (Corson, 2020).

Concluyendo, con este trabajo se reconoce la relevancia de la autocompasión a nivel organizacional y el poder potencial de nuestra mentalidad para influir directamente en nuestro desempeño laboral. Sobre la base de esta idea, descubrimos que la autocompasión fomenta una mentalidad de crecimiento, lo que podría conducir a cambios positivos en el desempeño laboral.

Conflicto de Intereses

Los autores de este trabajo declaran que no existe conflicto de intereses.

Referencias

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management (4th Ed.)*. Chicago Business Press.
- Allen, A.B., & Leary, M.R. (2010). Self-compassion, stress, and coping. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(2), 107-118. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00246.x>
- Becton, J.B., Carr, J.C., Mossholder, K.W., & Walker, H.J. (2017). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32, 495-508. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9461-x>
- Campbell, J.P., & Wiernik, B.M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Canning, E.A., Murphy, M.C., Emerson, K.T.U., Chatman, J.A., Dweck, C.S., & Kray, L.J. (2020). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626-642. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>
- Chen, S. (2018). Give yourself a break: The power of self-compassion. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 116-123. <https://hbr.org/>
- Corson, K. (2020). *Self-compassion and the Growth Mindset*. <https://drkimcorson.com/>
- Cutumisu, M., & Lou, N.M. (2020). The moderating effect of mindset on the relationship between university students' critical feedback-seeking and learning. *Computers in Human Behavior*, 112, 106445. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106445>
- Dalal, R.S., Baysinger, M., Brummel, B.J., & LeBreton, J.M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E295-E325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>
- Dane, E., & Brummel, B.J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Dweck, C.S. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. Robinson.
- Dweck, C.S., & Yeager, D.S. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Perspectives on Psychological Science*, 14(3), 481-496. <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>
- Dweck, C.S., & Yeager, D.S. (2020). A growth mindset about intelligence. En G.M. Walton & A.J. Crum (Eds.), *Handbook of wise interventions: How social psychology can help people change* (pp. 9-35). Guilford Press.
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 31-45. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>
- García-Campayo, J., Navarro-Gil, M., Andrés, E., Montero-Marin, J., López-Artal, L., & Demarzo, M.M.P. (2014). Validation of the spanish versions of the long (26 items) and short (12 items) forms of the Self-Compassion Scale (SCS). *Health and Quality of Life Outcomes*, 12, 4. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-12-4>
- Germer, C.K. (2009). *The mindful path to self-compassion: Freeing yourself from destructive thoughts and emotions*. Guilford Press.
- Germer, C.K., & Neff, K.D. (2013). Self-compassion in clinical practice. *Journal of Clinical Psychology*, 69(8), 856-867. <https://doi.org/10.1002/jclp.22021>
- Gilbert, P. (2010). *Compassion focused therapy: Distinctive features*. Routledge.
- Harzer, C., Bezuglova, N., & Weber, M. (2021). Incremental validity of character strengths as predictors of job performance beyond general mental ability and the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 12, 518369. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.518369>
- Hashem, Z., & Zeinoun, P. (2020). Self-compassion explains less burnout among healthcare professionals. *Mindfulness*, 11, 2542-2551. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01469-5>
- Hayes, A.F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd Ed.)*. Guilford Press.
- Kanov, J.M., Maitlis, S., Worline, M.C., Dutton, J.E., Frost, P.J., & Lilius, J.M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- Kemper, K.J., Mo, X., & Khayat, R. (2015). Are mindfulness and self-compassion associated with sleep and resilience in health professionals? *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21(8), 496-503. <https://doi.org/10.1089/acm.2014.0281>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., de Vet, H.C.W., & van der Beek, A.J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Lerner, D., de Vet, H.C.W., & van der Beek, A.J. (2016). Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire. *Work*, 53(3), 609-619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet, H.C.W., & 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>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A.J., & de Vet, H.C.W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

- Kotera, Y., Taylor, E., Fido, D., Williams, D., & Tsuda-McCaie, F. (2021). Motivation of UK graduate students in education: Self-compassion moderates pathway from extrinsic motivation to intrinsic motivation. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02301-6>
- Kotera, Y., & Van Gordon, W. (2021). Effects of self-compassion training on work-related well-being: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, *12*, 630798. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.630798>
- Li, M., Fan, W., & Leong, F.T.L. (2021). Growth mindset of intelligence reduces counterproductive workplace behavior: A mediation analysis of occupational stress. *International Journal of Selection and Assessment*, *29*(3-4), 519-526. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12347>
- Li, Z., Akouatcha, H.G., Akram, U., & Anaba, O.A. (2021). Information and communication technology and organizational performance during COVID-19 pandemic: The role of organizational commitment, growth mindset, and entrepreneurial orientation. *Frontiers in Psychology*, *12*, 752193. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.752193>
- Miyagawa, Y. (2023). Self-compassion manipulation regulates affect and aggressive inclinations in the context of social rejection. *Personality and Individual Differences*, *201*, 111954. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111954>
- Murphy, K.R. (1990). Job performance and productivity. En K.R. Murphy & F.E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 157-176). Psychology Press.
- Neff, K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, *2*(2), 85-101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
- Neff, K. (2011). *Self-compassion: The proven power of being kind to yourself*. William Morrow.
- Neff, K.D. (2016). The self-compassion scale is a valid and theoretically coherent measure of self-compassion. *Mindfulness*, *7*, 264-274. <https://doi.org/10.1007/s12671-015-0479-3>
- Neff, K.D., & Dahm, K.A. (2015). Self-compassion: What it is, what it does, and how it relates to mindfulness. En B.D. Ostafin, M.D. Robinson, & B.P. Meier (Eds.), *Handbook of mindfulness and self-regulation* (pp. 121-140). Springer.
- Neff, K.D., & Germer, C.K. (2013). A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *Journal of Clinical Psychology*, *69*(1), 28-44. <https://doi.org/10.1002/jclp.21923>
- Neff, K.D., Knox, M.C., Long, P., & Gregory, K. (2020). Caring for others without losing yourself: An adaptation of the mindful self-compassion program for healthcare communities. *Journal of Clinical Psychology*, *76*(9), 1543-1562. <https://doi.org/10.1002/jclp.23007>
- Omar, A., Vaamonde, J.D., & Delgado, H.U. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: Diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, *8*(2), 249-265. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.04>
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Raes, F., Pommier, E., Neff, K.D., & Van Gucht, D. (2011). Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, *18*(3), 250-255. <https://doi.org/10.1002/cpp.702>
- Ramos-Villagrasa, P.J., Barrada, J.R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *35*(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rattan, A., Savani, K., Naidu, N.V.R., & Dweck, C.S. (2012). Can everyone become highly intelligent? Cultural differences in and societal consequences of beliefs about the universal potential for intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(5), 787-803. <https://doi.org/10.1037/a0029263>
- Reizer, A. (2019). Bringing self-kindness into the workplace: Exploring the mediating role of self-compassion in the associations between attachment and organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1148. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01148>
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Yarnell, L.M., & Neff, K.D. (2013). Self-compassion, interpersonal conflict resolutions, and well-being. *Self and Identity*, *12*(2), 146-159. <https://doi.org/10.1080/15298868.2011.649545>
- Yeager, D.S., & Dweck, C.S. (2020). What can be learned from growth mindset controversies? *American Psychologist*, *75*(9), 1269-1284. <https://doi.org/10.1037/amp0000794>
- Zhang, J.W., Kessler, E., & Braasch, J.L.G. (2021). Self-compassion mindsets can predict statistics course performance via intelligence mindsets and statistics anxiety. *Learning and Individual Differences*, *90*, 102047. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2021.102047>