

TEMA 1: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL E HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

- El estudio científico del comportamiento humano: La psicología.
- El comportamiento en los contextos laborales.
- El estudio del comportamiento laboral: la psicología del trabajo.
- Objetivos de la psicología del trabajo.
- Psicología del trabajo y Relaciones Laborales.
- **EL ESTUDIO CIENTÍFICO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO:**

LA PSICOLOGÍA

• **Pensamiento Crítico:**

Se refiere a una capacidad para evaluar, comparar, analizar, criticar y sintetizar información, tiene cuatro principios:

- Pocas verdades trascienden la necesidad de una prueba empírica. Casi todas las ideas pueden evaluarse aplicando la lógica y la evidencia, excepto la religión y los valores personales.
- La evidencia tiene diferencias en cuanto a su calidad. Para realizar un juicio, no basta con sopesarla, hay que evaluar de manera crítica la calidad de la evidencia.
- La autoridad o la experiencia pretendida no validan una idea de manera automática. Que lo diga un experto no significa que hay que creerles, hay que preguntarles acerca de la evidencia de que disponen de su calidad y de si existen otras explicaciones alternativas.
- Requiere de liberalidad y amplitud de miras. Considerar salidas o direcciones atrevidas, y combinar con el escepticismo antes de llegar a una conclusión, valorar todas las posibilidades.

Pautas para llevar a la práctica el Pensamiento Crítico:

- Hacerse preguntas, tener disposición a cuestionar las opiniones, las ideas o los hechos.
- Definir con claridad los términos contenidos en las cuestiones.
- Examinar la evidencia y su valor o su calidad.
- Analizar las suposiciones y los sesgos o distorsiones.
- Evitar el razonamiento emocional.
- No simplificar, evitar las generalizaciones y el pensamiento dicotómico.
- Considerar las interpretaciones alternativas.
- Tolerar la incertidumbre y el carácter incompleto, parcial y fragmentario de las opiniones o ideas.

♦ **Definición de Psicología:**

Estudio científico de la conducta y los procesos mentales (procesos cognitivos).

Es una ciencia social y científica, sistemática (recoger datos, analizarlos, que se puedan demostrar).

La influencia del contexto determina el comportamiento (según el lugar nos comportamos de una forma u otra).

Diferenciar:

Conducta, es observable por los demás, se accede directamente, si se está tumbado, si llora, etc. Proceso mental, es necesario realizar interferencias, es decir, electroencefalograma, etc, a partir de la conducta

observada.

Contexto, para estudiar la conducta y los procesos mentales se utilizan una serie de dimensiones que permiten su análisis.

No es psicología:

- Uso coloquial, de la propia palabra (uso incorrecto). Otros ejemplos son: inteligencia, personalidad, etc (se habla fácilmente de ello sin saber su significado).
- Psiquiatría, es otro punto de vista distinto, son médicos, no te ayudan personalmente, sino en base a medicamentos.
- Psicoanálisis, empezó siendo terapia y fue generando una gran teoría con muchas ramificaciones, con un factor común: ninguna de ellas se puede demostrar científicamente (es un acto de Fe, ej. Complejo de Edipo).
- Esoterismo, horóscopos, lectura de la mano, cartas, no son procedimientos sistemáticos.

Historia de la Psicología:

Es una ciencia muy joven. Las raíces históricas se buscan en antecedentes remotos (Grecia Clásica).

En el S. XIX se constituye la Psicología como ciencia independiente. **Wundt** crea el primer laboratorio de Psicología Experimental en 1873. Quería estudiar lo que ocurre dentro de la mente humana, para ello aplicó el primer método científico basado en la Introspección (intenta encontrar un patrón común a los problemas de la mente, pensar respecto a mí mismo). Teoría del Estructuralismo.

Funcionalismo: W. James. 1904

Decide aplicar la teoría a problemas reales y áreas concretas de la humanidad (psicología aplicada -> funcional, útil). Empieza a diversificar la Psicología (el mundo del trabajo, la clínica, el aprendizaje) y se convierte en una ciencia que la sociedad demanda.

Conductismo: Watson 1912.

Aplica la psicología al trabajo y la publicidad, considera que no se puede hacer trabajo con la mente humana porque no es observable. Lo que si es observable es la conducta, el comportamiento. Se creó una ciencia de la conducta. Gran cantidad de las terapias actuales provienen de esta escuela. Uno de los autores más importantes son Skinner y Watson. A partir de aquí se empieza a pensar en evaluar los procesos mentales y empiezan los psicólogos humanista.

Psicología Humanista: Maslow (a partir de 1950).

Nace con el objetivo de desarrollar al máximo los potenciales humanos. Su teoría es que todos estamos motivados para crecer y si no es así, es porque no estamos en un ambiente adecuado, porque no se reúnen las condiciones y por eso se desmotiva. Se utiliza sobre todo en psicología del trabajo y psicología clínica. (Terapia humanista)-

Cognitivismo: 1960 y 1970

Se centran en los procesos mentales, empieza en los años 60 y por azar. Se aprovecha el boom informático para crear nuevos modelos del pensamiento humano, hay un cambio radical, se pasa de conductas a cognitivas.

Su método era el de introducir conocimientos en un ordenador y hacerle preguntas para que actuase como una persona. A partir de los años 80 empiezan a unir las dos cosas, cognitivo y conductual (pensamiento y conducta). **Paradigma Cognitivo-Conductual.**

- **Principales dimensiones utilizadas por la Psicología:**

- **Dimensión:** manifestación que define un fenómeno.
- **Análisis:** distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, sus elementos.

Dimensiones básicas utilizadas en Psicología:

- Dimensión Cognitiva: alude a las estructuras y procesos mentales implicados en el pensamiento como las arquitecturas cognitivas, la memoria y los bloques estructurales.
- Dimensión motivacional-afectiva: aspectos implicados en las emociones, afecto central, estado de ánimo, regulación emocional, etc.
- Dimensión Conductual: manifestaciones observables en el organismo:
 - ♦ Fisiológica, respuestas del organismo.
 - ♦ Motora, movimientos y operaciones de todo, comunicación no verbal.

Estas dimensiones no implican la existencia separadas sino que están relacionadas entre sí, y sirven para analizar una totalidad.

- **Importancia del Contexto:**

Las características personales de cada uno (personalidad) no se encuentran determinadas, sino que van moldeándose desde los primeros meses y varían a lo largo de la vida. Tendencias en el comportamiento desde edades muy tempranas. Siempre se manifiestan en un contexto determinado lo que condiciona las posibilidades de expresión.

La Psicología no puede estudiar al ser humano como un ente aislado todo influye, el contexto donde se han configurado las características personales y en el que estas se manifiestan.

- **Campos de la Psicología:**

- P. Fisiológica: cómo el sistema nervioso influye en el comportamiento humano.
- P. Experimental: psicólogos básicos que hacen una investigación pura (teoría).
- P. Evolutiva: evolución humana desde su origen hasta su muerte.
- P. Clínica: terapias, tratamientos de depresión, etc.
- P. de la Educación: pedagogía, la aplicación del aprendizaje al ámbito de la educación.
- P. de la Salud: intentan fomentar comportamientos y hábitos saludables en las personas (drogas, alcohol, tabaco, etc).
- P. Cultural: intenta comprender cómo las culturas influyen en las personas.
- P. Social: influencia entre las personas, estudio científico de las relaciones del individuo con otros individuos, grupos y culturas.
- P. del Trabajo y de las Organizaciones.
- P. Diferencial: se preocupa de las diferencias de pensamiento de las personas.
- Neuropsicología: influencia de las redes neuronales en el comportamiento humano.
- P. del Aprendizaje:
- Psicobiología: relación entre cualquier parte de la biología humana.
- P. Comunitaria: trabajan en comunidades y tienen su propia área diferenciada dentro de la psicología. Fomentan la participación para evitar por ejemplo problemas de racismo y xenofobia o marginalidad.
- **EL COMPORTAMIENTO EN LOS CONTEXTOS LABORALES**

♦ Evolución histórica: trabajo frente a empleo:

Trabajo:

Conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, a través de la utilización de técnicas, instrumentos, materias, datos o informaciones disponibles, permite producir, obtener o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene a cambio algún tipo de recompensa material, psicológica y/o social. (Peiró, 1989).

Planos del trabajo:

- Como Actividad, referido a los aspectos conductuales del hecho de trabajar.
- Como Situación o Contexto, relacionado con los aspectos físico-ambientales del trabajo.
- Como Significado, relativo a los aspectos subjetivos del trabajo.
- Como Fenómeno Social, referido a los aspectos sociales del trabajo que son interiorizados por las personas.

Empleo:

Es una modalidad concreta, particular del trabajo determinada social e históricamente caracterizada por una relación jurídico-contractual de carácter voluntario y acordado entre dos partes. Contratado o empleado y contratante o empleador.

La psicología del trabajo se ocupa de ésta y otro tipo de modalidades de trabajo. Ejemplo: empleo, autónomos, voluntariados, subempleo (trabajar sin contrato).

• Carácter psicosocial de la actividad laboral:

La actividad laboral es una construcción social, es el resultado de las relaciones, interacciones, intercambios simbólicos y de los acuerdos establecidos entre grupos humanos, quienes crean unas condiciones y unos contenidos, materiales y simbólicos que representan los valores y las creencias compartidas.

Funciones psicosociales de la actividad laboral:

- Significativa de la existencia, para mucha gente el trabajo llena bastante parte de su vida.
- Proporciona estatus y prestigio.
- Identidad Social.
- Economía.
- Oportunidades para contactos sociales.
- Estructurar el tiempo.
- Mantener al individuo bajo una actividad obligatoria.
- Oportunidad para el desarrollo de habilidades, tanto las que ya se tienen como aprender otras nuevas.
- Transmisión de normas, disciplina, sumisión, puntualidad, educación.
- Fuente de poder y control.
- Comodidad y bienestar, o todo lo contrario

Categorías sociolaborales que condicionan la identidad personal y social:

% Población Activa:

- Autoempleada, interviene en el proceso productivo, trabajando por cuenta propia.

- Empleada, trabaja por cuenta ajena, asalariadamente y con contrato regular.
- Subempleada, ocupa un puesto de trabajo inferior a su categoría profesional y/o en condiciones de precariedad contractual, salarial y/o temporal.
- Desempleada, tiene edad, capacidad y disponibilidad para la actividad laboral, carece de empleo, desea ocupar un puesto de trabajo y deja constancia de ello en los organismos correspondientes.

% Población Inactiva:

- Preactiva, está en minoría de edad laboral o mantiene el estatus de estudiante.
- Pasiva, consume, tiene edad y capacidad para estar laboralmente ocupada; pero ni esta empleada, ni procura ni desea estarlo.
- Paraactiva, realiza tareas del hogar y, por ello, participa más o menos activa y directamente en el proceso productivo; no obstante, oficialmente se la considera ajena al mundo laboral.

% Población Pasiva:

- Desanimada, está en condiciones de ocupar un puesto de trabajo, pero se resigna a la inactividad, desesperanzada de encontrar un empleo, que ya ha dejado de buscar.
- Inactivable, padece alguna discapacidad que la inhabilita totalmente para la actividad laboral convencional.
- Postactiva, disfruta de la jubilación o de la edad de retiro laboral.

3) EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO LABORAL: LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

• Breve desarrollo histórico:

- Enfoque estructurales, el Taylorismo, primeros acercamientos del estudio del comportamiento humano en el trabajo.
- Psicología aplicada. Psicología industrial.
- Psicología social del trabajo.
- Psicología de las organizaciones (1950–1960)

1. Enfoques estructurales: El Taylorismo:

Taylorismo u organización científica del Trabajo (su teoría). Estaba convencido de poder sacar un mayor aprovechamiento de los trabajadores. Considera a los trabajadores como máquinas. Estudio de tiempos y movimientos.

2. Psicología aplicada – Psicología industrial:

Critican el Taylorismo. Creen en un mejor rendimiento desde un punto de vista más humano. Con la I Guerra Mundial se realiza el primer test masivo (conjunto) de la Historia (Test Alfa Army), más tarde se hace un segundo test (Test Beta Army) porque muchos no podían responder a las preguntas, ya que no sabían leer ni escribir. Ante este éxito, las industrias comienzan a contratar psicólogos para mejorar el rendimiento de sus empresas (selección y formación de personal y orientación). Fue una psicología industrial y diferencial. Autores: James Cattell y Hugo Münsterberg.

3. Psicología Social del Trabajo:

1920. E. MAYO, psicólogo, es contratado en una empresa de Hawthorne (ciudad) donde se realizaron los

experimentos más importantes de la historia de la psicología social en el estudio del trabajo, en la aplicación al trabajo, ciertas variables psicosociales tenían más influencia en su trabajo que lo físico. También las relaciones sociales dentro de la organización mejoran el rendimiento del trabajador.

Se hacen multitud de estudios en el ambiente de trabajo a partir de aquí, de los experimentos de Hawthorne (luz). Con la II Guerra Mundial, esto se paralizó hasta que terminó la guerra en los años 40.

4. Psicología de las Organizaciones:

Los psicólogos se dan cuenta de que los estudios psicosociales de trabajo no solo se pueden aplicar al trabajo, sino también a todo tipo de organizaciones. Empezó a hablarse de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (en Europa) y en EEUU Psicología Industrial y Organizacional.

Se estudia la cultura de las organizaciones, la influencia de las tecnologías en los trabajadores, influencia de la estructura de las organizaciones.

• Conceptualización de la Psicología del Trabajo:

Se ocupa del estudio de las conductas y de las experiencias desde una triple perspectiva, individual, interpersonal-grupal, y organización social en contextos relacionados con el trabajo.

Su objetivo inmediato, consiste en describir, explicar, y predecir, los fenómenos psicosociales que tiene lugar en estos contextos (ciencia básica), así como prevenir o solucionar los posibles problemas que surjan, mientras su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida de los trabajadores, la productividad y la eficacia laboral (ciencia aplicada).

Niveles de estudio de la conducta organizacional:

Nivel organizacional ORGANIZACIÓN

Nivel grupal Grupo Grupo Grupo

Nivel individual Empleado Empleado Empleado Empleado Empleado Empleado

• Principales áreas temática de la psicología del trabajo:

% Análisis de tareas.	% Desfavorecidos en el mercado	% Medida y evaluación del
% Análisis de puestos.	de trabajo.	rendimientos.
% Aspectos temporales del	% Desempleo.	% Motivación laboral.
trabajo.	% Determinantes de la carga de	% Roles laborales.
% Actitudes relacionadas con	trabajo y la fatiga.	% Satisfacción laboral.
el trabajo.	% Diseño de tareas y puestos.	% Salud y seguridad en el
% Actividad laboral y rendi-	% Diseño de herramientas,	trabajo.
miento.	instrumentos y tecnología.	% Significado del trabajo.

% Aspectos psicosociales del estrés laboral.	% Diversidad de la fuerza de trabajo.	% Socialización laboral.
% Calidad de vida laboral.	% Ejecución de la tarea.	% Trabajo como fenómeno psicosocial.
% Características de la tarea.	% Equipos de trabajo y trabajo en equipo.	% Trabajo en relación con otros ámbitos de la vida.
% Clima laboral.	% Ergonomía.	% Valores.
% Condiciones de trabajo.		
% cultura.		

4) OBJETIVOS DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

% Descripción, explicación y predicciones científicas de la conducta laboral.

¿Cuál es la naturaleza de este comportamiento?

DESCRIPCIÓN

Objetivos de la ciencia básica ¿Por qué ocurre? EXPLICACIÓN.

(teorías) ¿Podemos predecir cuando ocurrirá? PREDICCIÓN.

% Mejorar la calidad de vida de los trabajadores, productividad y la eficacia laboral.

Ciencia aplicada (objetivos aplicados a casos concretos, problemas reales).

(práctica)

5) PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

- Proceso de motivación y control de cómo se realiza y recompensa el trabajo en las sociedades industrializadas. (Hartley y Stephenson, 1994).
- Las Relaciones Laborales comprenden la totalidad de las relaciones entre trabajadores, empresarios y gobiernos, los cuales, determinan las condiciones bajo las que se realiza un trabajo.
- Se preocupan fundamentalmente de los acuerdos entre diversos intereses que encierra el proceso de realizar un trabajo. (Walter, 1979).

TEMA 2: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

- Psicología del trabajo como ciencia.
- Fases de investigación.
- Diseños de investigación.
- Técnicas e instrumentos para la recogida de datos.
- Técnicas para el análisis y la interpretación de los datos.

1) PSICOLOGÍA DEL TRABAJO COMO CIENCIA

La psicología del trabajo basa sus conocimientos en la Investigación:

- Reunir información de forma sistemática con objeto de ayudarnos a encontrar la verdad.
- Estudio sistemático de los hechos y fenómenos según principios y procedimientos científicos.

Descripción

Explicación

Predicción

Pluralismo metodológico:

Existencia de distintos métodos que me llevan a entender desde distintos puntos de vista un fenómeno. Los psicólogos del trabajo tienen que decir que tipo de enfoque metodológico elegir:

- Enfoque idiográfico, una persona en concreto
- Enfoque nomotético, leyes en distintos contextos.

Tipos de investigación:

A veces se mezcla lo cualitativo con lo cuantitativo.

- Cualitativa, analiza la versión o interpretación que los individuos formulan sobre la realidad. El investigador se implica activamente en el fenómeno que estudia, para acceder a la definición que los sujetos hacen del mismo.
- Cuantitativa, pretende un conocimiento lo más objetivo posible del fenómeno estudiado.

Contextos de investigación:

- Naturales, estudia el comportamiento directamente donde se produce, con el fin de no alterarlos.
- Controlado, estudia el comportamiento en contextos controlados, donde es posible reducir el número de variables que afecten a la conducta y delimitan sus consecuencias.
- **Conocimiento Científico:**

Se diferencia de otras formas de conocimientos en la medida en que están racionalmente justificando o argumentando. De tal forma que sus teorías y modelos deben ser sometidos a prueba y contrastación (ej. Si lo hace un colega tiene que salir igual o muy similar, si no sale es que no se está utilizando un conocimiento científico).

Conceptos:

– **Variable:** cualquier característica mensurable que cambia de amplitud, intensidad o de ambas. V. demográficas (sexo, edad, estado civil, nivel de ingresos, etc), V. psicológicas (personalidad, inteligencia, aptitudes y actitudes, motivaciones, etc), V. grupales (propias de grupos, nivel de conformidad, de comunicación), v. organizacionales (cultura de la organización, clima social, estructura, el poder).

En función del uso que damos a la variable en la investigación podemos clasificarlas:

- **Independiente**, presenta causa de un cambio en la variable dependiente.

- Dependiente, respuesta que se ve afectada por la variación de un estímulo o situación, lo que pretendo medir o explicar.

VI VD La V.independiente es la causa de la V.dependiente

- Moduladora, alteran la relación directa entre la V.D y la V.I.

V.E. V.M V.E.

V.E. V.M V.M. V.E.

- Contaminadoras y extrañas, el investigador sabe que influyen e intenta controlarlas. A veces no las tiene en cuenta o no puede controlar. Si las puedo controlar se convierten en V. Moduladoras.
- **Hipótesis**: enunciado donde se establece la relación tentativa entre dos o más variables. Son fundamentales para la ciencia, método hipotético–deductivo, el científico lanza hipótesis y luego demuestra que sea cierta (o falsa),es decir, fijo dos o más variables que creo van a estar relacionadas de la siguiente manera, una va a ser causa de la otra, etc).

– Relaciones básicas entre variables:

- Relación causa – efecto, **X Y**
- Correlación positiva (directa), **A B** Tienen relación entre sí.
- Correlación negativa (inversa), **A B** Tienen relación negativa entre sí o están inversamente correlacionadas.

Error al atribuir causas y

- Fenómeno de covariación, **A B** efectos.

A C

2) FASES DE INVESTIGACIÓN

- ETAPAS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Lo 1º que se hace

Diseño de investigación

Revistas

3) DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La elección de un diseño u otro, se basa en el control de las variables.

- Control:

Asegurar que se reduce la influencia de variables contaminadoras y extrañas, de modo que se tenga la mayor certeza posible de que las variaciones en la variable dependiente se deben a la variable independiente y no a otros factores.

- Validez interna, seguridad sobre la relación entre variables y la ausencia de contaminación.
- Validez externa (ecológica), posibilidad de generalizar los resultados de la investigación a la misma u otra población.

(Ambas son incompatibles, no pueden darse a la vez).

Métodos basados en el control de la situación:

Se controla la variable independiente y la situación en que se pretende observar sus efectos sobre la variable dependiente. El grado de intervención varía en su intensidad.

El primer tipo de control es el que se puede ejercer sobre la variable independiente. El investigador tiene la posibilidad de decidir que valores o niveles presentará la variable que se espera cause el efecto.

El segundo tipo de control que puede ejercerse se refiere a la asignación de los sujetos, grupos y organizaciones a los diferentes niveles de la variable independiente.

En función del grado de control, se pueden establecer los siguientes diseños de investigación:

- Diseños experimentales, el investigador determina los niveles de la V.I., asigna a los participantes a las condiciones de forma aleatoria y crea un grupo de control. Entorno generalmente controlado en un laboratorio.
- Diseños cuasi-experimentales, situaciones excepcionales en la que se cumplen casi todos los estándares de la experimentación en un entorno natural, no puede estar tan controlado como en un laboratorio.
- Experimentos de campo, el investigador determina los niveles de la variable, pero la composición de los grupos viene dada, situaciones naturales.
- Estudios de campo, los niveles de la variable y su asignación no son controlados por el investigador que además no dispone necesariamente de grupo de control.

Métodos basados en el control de estímulos:

Se presentan distintos estímulos para observar las respuestas que provocan en los individuos.

- Métodos de encuesta, se interesan por el tipo e intensidad de las respuestas de un grupo o colectivo ante un mismo conjunto de estímulos.
- Análisis de fenómenos, se expone a los participantes a distintas manifestaciones de un mismo fenómeno y se observa su reacción.

- **Dimensión temporal:**

La mayor parte de los procesos psicológicos y psicosociales son dinámicos. Así pues, una de las decisiones que se debe adoptar al diseñar una investigación es cuántas veces se observará el fenómeno estudiado.

- Diseños transversales, se miden en una sola ocasión, las posibilidades de establecer relaciones causales están limitadas.
- Diseños longitudinales, se miden varias veces, resuelven en gran medida los problemas de las medidas únicas; sin embargo si durante el periodo que transcurre entre las distintas medidas tienen lugar acontecimientos que afecten a las variables estudiadas, contaminan los resultados.

4) TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOGIDA DE DATOS

• **Criterios de bondad:**

VALIDEZ	Precisión con que una prueba mide realmente las variables o procesos estudiados. ¿Estamos midiendo realmente lo que creemos que estamos midiendo?
FIABILIDAD	Precisión con que una prueba predice realmente las variables o procesos medidos. ¿Estamos empleando una prueba que mide siempre de la misma forma?
SENSIBILIDAD	Discriminación de los sujetos o grupos evaluados en la variable. ¿Distingue esta prueba entre los sujetos altos, medios y bajos en la variable?

Para que el instrumento sea útil tiene que cumplir con los tres criterios.

• **Validez:**

- ◆ Predictor–criterio o empírica, utilizar algún tipo de prueba en una población determinada para la que ya conozco su nivel en la dimensión evaluada.
- ◆ De contenido, se evalúa preguntando a expertos en el tema, si esos ítems miden la variable y si es útil.
- ◆ De constructo, variable compleja, compuesta por otras variables. Se evalúa cogiendo una prueba que se sabe con certeza que sirve para lo que tú quieres (ej. Un test, paso mi test a los mismos sujetos y los comparo, si la respuesta se parece es que el instrumento es válido.

• **Fiabilidad:**

- Test– Retest, se repite el mismo test a la misma gente, si hay alta correlación hay fiabilidad.
- Formas paralelas, se crean dos test a la vez, distintos pero semejantes.
- Consistencia interna, si los ítems que componen el cuestionario miden el elemento de forma fiable.

– dos mitades, divido el test y lo reparto aleatoriamente.

– correlación ítem–test, comparar la puntuación (alto fiable, bajo

no es fiable).

• **Sensibilidad:**

No aceptar métodos ni demasiado fáciles ni difíciles. Cuando las muestras son demasiado reducidas se utilizan normalmente los baremos normativos. (tablas de puntuaciones).

% **Clasificación de las técnicas para la recogida de datos:**

ESTRUCTURACIÓN				ESTRUCTURADO (análisis cuantitativo)	NO ESTRUCTURADO (análisis cualitativo)
	SUJETO	Cuestionarios	Entrevista abierta		
		Escalas	Entrevista grupal		
		Entrevista estructurada			

	Tests objetivos	Tests proyectivos	
	INVESTIGADOR	Observación sistemática Escalas de clasificación de conductas	Impresiones (personales) Observación participante (se incluye dentro del equipo de investigación)
	EXPERTOS/OTROS	Evaluaciones Entrevista programada	Tormenta de ideas Técnica Delphi
	EQUIPOS DE REGISTRO	Indicaciones indirectas Información fisiológica	Videos, grabaciones de audio
	ARCHIVOS	Datos archivados	Documentos personales Documentos oficiales

SUJETO

• **ESTRUCTURADO**

- ◆ **Cuestionarios**, listado de preguntas o reactivos que miden de forma concreta una variable. Método más utilizado. Las principales ventajas son la versatilidad de su diseño y la posibilidad de llegar simultáneamente a un elevado número de personas con el consiguiente ahorro de tiempo.
- ◆ **Escalas**, se emplean para medir actitudes (componente cognitivo de la actitud). Las más habituales son las de tipo Likert (elección de un grupo de alternativas), el diferencial semántico (determina la posición de un determinado concepto dentro de un campo semántico).
- ◆ **Entrevista estructurada**, interacción cara a cara con un individuo al que se le hacen preguntas previamente establecidas.
- ◆ **Tests objetivos**, listado de preguntas o reactivos que miden constructor psicológicos como la inteligencia o la personalidad con gran exactitud.

• **NO ESTRUCTURADO**

- ◆ **Entrevista abierta**, el investigador no tiene preguntas previamente fijadas, y si las tiene es flexible en su formulación.
- ◆ **Entrevista grupal**, se realiza a un grupo de 7 a 10 personas aproximadamente. Un coordinador lanza un tema para que los entrevistados hablen sobre el. El coordinador apenas interviene. A veces se crean como primer paso a la creación de cuestionarios.
- ◆ **Tests proyectivos**, surgen de la teoría psicoanalítica. Proyección de la personalidad en un estímulo. Ej. Test de Rorschach (manchas de tinta). Buena fiabilidad en los resultados, pero su validez aplicados en Psicología del Trabajo es muy baja.

INVESTIGADOR

- **ESTRUCTURADO**

- ♦ Observación sistemática, procedimiento de recogida de información más riguroso de las técnicas observacionales, se observa el comportamiento directamente en el escenario natural normalmente, no se pierde detalle de nada. Principales características:

- Sostenida en el tiempo, muestreos temporales
- Explícita, permite calcular la fiabilidad.
- Metódica, previamente estructurado solo hay que reconocer contabilizar.

- ♦ Escalas de clasificación de conductas, instrumento que otro autor ya ha utilizado.

- **NO ESTRUCTURADO**

- ♦ Impresiones, el investigador obtiene sensaciones en función de lo que ha visto. Validez muy baja.
- ♦ Observación participante, el investigador se incluye en el grupo al que va a observar haciéndose pasar por un miembro de este, el inconveniente es que se puede contagiar del grupo y no ser objetivo.

EXPERTOS/OTROS

- **ESTRUCTURADO**

- ♦ Evaluaciones, anotaciones sobre la evaluación del rendimiento (a veces el supervisor que evalúa no es el adecuado).
- ♦ Entrevista programada, entrevistas realizadas a expertos sobre un tema concreto.

- **NO ESTRUCTURADO**

- ♦ Tormenta de ideas, técnica creativa que ayuda a los grupos a tomar decisiones novedosas para solucionar un problema.
- ♦ Técnica Delphi, se administra a un grupo de expertos un conjunto de cuestionarios cuyos resultados, una vez analizados, se devuelven a los participantes y suponen el punto de partida para las siguientes preguntas. (reunir a un grupo de expertos, se les expone su postura y deben dar ideas para soluciones individuales).

EQUIPOS DE REGISTRO

- **ESTRUCTURADO**

- ♦ Indicaciones indirectas, interpretar conductualmente los rastros dejados por los individuos (basura, libros, huellas, etc.).
- ♦ Información fisiológica, implica el uso de equipos técnicos para medir distintos tipos de información fisiológica (presión sanguínea, orina, etc.).

- **NO ESTRUCTURADO**

- ♦ Videos, grabaciones de audio, se emplean para grabar o registrar todo tipo de conversaciones e interacciones sociales.

ARCHIVOS

- **ESTRUCTURADO**

- ♦ Datos archivados, información archivada referida a los apartados vistos con anterioridad, datos médicos, evaluación de rendimiento, absentismo, RRHH

- **NO ESTRUCTURADO**

- ♦ Documentos personales y oficiales, documentos redactados en el pasado que no han sido creados para recoger datos (anotaciones personales, actas reuniones). Weblog de empresa, publicación por web de casos concretos de una empresa, abierto a todo el público.

5) TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

- Meta – Análisis, agrupar los datos de otras investigaciones que ya se han realizado, y analizarlos estadísticamente en conjunto.
- Modelado computacional, simular situaciones, preveerlas para intentar soluciones antes de que ocurra. Tiene una baja validez ecológica.
- Técnicas cualitativas de análisis de datos, estudio concreto, analizó la opinión de los sujetos y hago un informe que lo paso a otros investigadores, análisis cualitativo de la información que nos dan (análisis del discurso).

TEMA 3: FACTORES DEL CONTEXTO DEL TRABAJADOR:

CONDICIONES DE TRABAJO Y CULTURA

- Introducción
- Condiciones de empleo
- Factores físico-ambientales del trabajo
- Cultura organizacional

1) INTRODUCCIÓN

Todo trabajo tiene dos elementos básicos:

- Lo que se hace, o actividad labora.
- En qué condiciones se hace.

Un misma actividad laboral puede presentar grandes variaciones en función de las condiciones en las que se realiza. La mayor variación que se produce es la relativa al modo en que se trabaja.

- Condiciones de trabajo:

Conjunto de factores y de circunstancias que de manera directa e indirecta se encuentran relacionados con el modo en que se llevan a cabo las actividades laborales, y que inciden de manera significativa tanto en la experiencia del trabajo como en la dinámica de las relaciones laborales, su familia, sus relaciones sociales.

- Clasificación de las condiciones de trabajo:

• Factores del entorno físico. • Diseño de las estaciones de trabajo. • Información sobre riesgos. • Lugar de trabajo/tecnologías utilizadas. • Tiempo de trabajo. • Ritmos de trabajo.	• Sistemas de recompensas. • Participación y consulta. • Igualdad de oportunidades. • Violencia en el trabajo. • Riesgos ocupacionales y problemas de salud. • Absentismo relacionado con la salud.
--	--

• Control y autonomía sobre el trabajo. • Contenido del trabajo.	• Percepción de riesgos. • Satisfacción laboral.
---	---

2) CONDICIONES DE EMPLEO

• Definición:

Relaciones laborales, los vínculos, tanto formales como informales, de carácter económico, social y psicológico que se establecen entre un empleado y su empleador. Constituyen los procesos de motivación y de control de cómo se recompensa y se realiza el trabajo en las sociedades actuales. Aluden al marco jurídico–normativo, es decir, las modalidades (contratos que vinculan a los individuos y a las organizaciones, las condiciones salariales, estabilidad y seguridad en el empleo).

• Cambio de pacto en las RRL:

ANTIGUO PACTO	NUEVO PACTO
• Seguridad a largo plazo. • Salario equitativo a un buen rendimiento. • Escenario de empleo estructurado y predecible. • Carrera profesional dirigida por la organización. • Recompensa por el tiempo y el esfuerzo invertidos. • Ingresos proporcionales a la experiencia o el estatus. • Perspectivas de promoción y apoyo en compensación por ir más allá de los objetivos. • Confianza e inversiones mutuas.	• Sin seguridad a medio ni a largo plazo. • Salario elevado por un alto rendimiento. • Escenario de empleo flexible y ambiguo. • Carrera profesional dirigida por el trabajador. • Recompensa por el rendimiento y los resultados esperados. • Ingresos proporcionales al rendimiento. • Actitudes puramente transaccionales; mentalidad marcada por una relación esto por aquello. • Escasa confianza y mucho cinismo.

El antiguo pacto que regulaba las relaciones laborales ha sido destruido por las condiciones emergentes que definen el nuevo pacto. Hoy en día muchas empresas practican la contratación de servicios externos (outsourcing).

Relación laboral tradicional, (estado del bienestar). Las empresas salvaguardaban el suministro de trabajadores imprescindibles para ejecutar sus vastas operaciones integradas y, por otra, se garantizaba los sistemas de cotización de los trabajadores durante vidas laborales prolongadas y estables que permitían a los estados ofrecer prestaciones sanitarias y sociales a la totalidad de la población, incluso protegiendo a las personas desempleadas mediante la percepción de subsidios y ayudas.

Causas de cambio:

- Aumento de la competitividad de los mercados.
- Desarrollo e implantación de tecnologías de la comunicación y de la información (TIC), que sustituyen a las personas y externalización de servicios.
- Crisis del gigantismo industrial.
- Subordinación de la política a la economía y pérdida del poder del Estado para regularla.
- Nuevas técnicas de gestión, presión sobre las actividades laborales y trabajadores.
- Descenso del colectivismo y el fomento de marcos de empleo más individualistas.

• Nuevas organizaciones y prácticas de trabajo:

Características de las Organizaciones	Prácticas y Sistemas de Trabajo
---------------------------------------	---------------------------------

• Estructuras descentralizadas. • Diseñadas según un modelo distribuido en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por comunicación electrónica. • Organizaciones laterales basadas en la comunicación y caracterizadas por la apertura, la confianza, la participación y el compromiso. • Fundamentadas en la colaboración y en procesos abiertos de toma de decisiones basadas en el conocimiento experto. • División del trabajo informal y flexible. • Orientadas hacia la prestación de servicios.	• Producción ajustada y flexible (just in time, Zara, lean production). • Tecnologías avanzadas de producción y producción automatizada. • Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management). • Centros Telefónicos (call centers), Centros de Contacto Electrónicos (contact centers, web-enabled centers) y Centros de Servicios Compartidos. • Gestión del conocimiento. • Comercio electrónico (e-business).
--	--

♦ **Flexibilidad Laboral:** tiene 2 vertientes.

- Flexibilidad como adaptabilidad de la persona empleada a las condiciones de trabajo exigidas por la organización, se centra en la competitividad, productividad, eficacia y viabilidad de la empresa y en la polivalencia y maleabilidad del trabajador.
- Flexibilidad como adaptabilidad de las condiciones de trabajo a las necesidades particulares de cada persona empleada, instrumentos para reducir los conflictos familia-trabajo y potenciar la integración del trabajo en la vida de las personas.

Flexibilidad: conjunto de estrategias relacionadas con la organización del trabajo que pretenden la adaptabilidad de los mecanismos productivos, la capacidad de los trabajadores para adaptarse a entornos cambiantes a través de su polivalencia y su empleabilidad, así como la sensibilidad de las relaciones laborales a dichas condiciones de cambio. Tipos:

- Funcional, recualificación, movilidad de los empleados.
- Contractual, subcontratación.
- Financiera, diferenciación de salarios (cualificación o rendimiento y productividad del personal).
- Numérica y temporal, ajuste de la cantidad de personal partiendo del trabajo que haga.
- Tecnológica, sistemas tecnológicos que acelera las competencias para su utilización.
- Geográfica, movilidad interna de los empleados, ubicación a distancia, funciones productivas o de gestión.

Condiciones de trabajo decente:

- Seguridad del mercado de trabajo.
- Seguridad del empleo.
- Seguridad profesional.
- Seguridad en el trabajo.
- Seguridad de formación profesional.
- Seguridad de ingresos.
- Seguridad de representación.

• **Precariedad Laboral:**

Proceso multidimensional y con una amplia variedad de efectos y consecuencias para los individuos, colectivos enteros, como jóvenes, mujeres, inmigrantes e incluso para las sociedades en su conjunto, resultado de las nuevas exigencias desplegadas por la evolución del capitalismo, de la nueva dinámica de la economía,

de los nuevos mercados de trabajo y de la nueva sociedad de la información fraguada en la última década.

Dimensiones:

- Discontinuidad del trabajo. (duración corta, pérdida del trabajo)
- Incapacidad de control sobre el trabajo. (autoexploración, sumisión)
- Desprotección del trabajador. (pésimas condiciones lab, sin cobertura médico)
- Baja remuneración del trabajador. (salarios bajos)
- **Impacto psicosocial de la precariedad:**
 - ◆ Sobreexplotación del personal subempleado.
 - ◆ Endurecimiento y empeoramiento de las condiciones de trabajo de la mano de obra.
 - ◆ Inactivación del contrato psicológico.
 - ◆ Desconfiguración del marco de referencia laboral estable.
 - ◆ Inestabilización de empleos estables, no posibilidades de promoción.
 - ◆ Contextos facilitadores de acoso laboral (mobbing), acoso sexual y desarrollo del síndrome de estar quemado (burnout).
 - ◆ Disminución de la motivación, la satisfacción y el rendimiento laborales.
 - ◆ Deterioro de la calidad de vida laboral.

3) FACTORES FÍSICO-AMBIENTALES DEL TRABAJO

Diseños del lugar de trabajo y características de la actividad laboral, su influencia está modulada por factores individuales, grupales, organizacionales o culturales. Las personas interpretan su entorno, lo estructuran y, si resulta posible, lo cambian.

Nivel de Análisis	Facetas del entorno físico	Procesos	Resultados
Individuos	Condiciones ambientales • temperatura • calidad del aire • iluminación • ruido • música	Adaptación	Satisfacción Rendimiento
	Estaciones de trabajo • color • equipamiento • silla • espacio en planta	Activación Sobrecarga	
		Estrés	
		Fatiga	
	Entorno de apoyo	Actitudes	
	Vestíbulos		
	Lugares de descanso		
	Áreas de trabajo		

Relaciones interpersonales	Espacios de trabajo – diferenciación Disposición espacial • disposición de asientos • muebles Disposición del edificio – proximidad entre espacios de trabajo – recintos de trabajo – lugares de reunión	Identidad Estatus Regulación inmediatez Autopresentación Posibilidades de comunicación Regulación de interacción (privacidad)	Comunicación adecuada Formación de grupos Cohesión grupal
Organizaciones	Edificios – separación entre unidades de trabajo – diferenciación de unidades de trabajo	Congruencia entre la estructura organizacional y el entorno físico	Eficacia Organizacional

• **Efectos del entorno físico sobre el trabajador:**

- **Nivel de activación:** nivel general de excitación o de alerta, tanto fisiológico como psicológico, provocado por la temperatura, ruido, música, etc. El rendimiento tiende a ser mejor cuando el nivel de activación es medio, se deteriora cuando éste es demasiado alto o bajo.
- **Estrés:** respuesta fisiológica y psicológica ante la percepción de una amenaza, demanda, reto o adversidad que conlleva un aumento de la activación y un intento activo de afrontamiento (gracias a la percepción del riesgo, me estreso y activo).
- **Distracción:** efecto que determinados acontecimientos o condiciones del entorno pueden provocar sobre los niveles de atención en la tarea.
- **Sobrecarga:** cuando una persona percibe una gran cantidad de fuentes de distracción.
- **Fatiga:** pérdida temporal de capacidad mental o física, resultado del mal diseño de elementos del equipo de trabajo o de la propia tarea.
- **Adaptación:** mecanismo general donde el organismo modifica los efectos que pueden provocar los sucesos anteriores (estrés, distracción, sobrecarga, se adaptan a los cambios).

• **Efectos del entorno físico sobre las relaciones interpersonales:**

- **Simbolismo de los lugares de trabajo:**
 - ♦ **Identidad,** visión que cada persona tiene acerca de su carácter único, sus características personales y sus valores, trata de expresar por medio de una diferenciación de su lugar de trabajo. Las personas pueden diferenciarse a sí mismas en sus entornos de trabajo a través de la personalización de su espacio de trabajo (ej. Cuadros, fotografías, plantas, distribución del

mobiliario).

- ◆ Estatus, alude a la influencia relativa que posee una persona en función de la posición que ocupa en la jerarquía de autoridad de la organización. Lugar físico en el que una persona trabaja, simboliza su estatus.
- Entorno físico y comunicación: las características del entorno físico de trabajo condicionan las posibilidades, los tipos y la calidad de la comunicación que se produce entre las personas, especialmente la que establecen cara a cara. Pueden ser:
 - ◆ Formales, relacionados con las tareas o actividades laborales.
 - ◆ Informales, comunicaciones personales o no relacionadas directamente con el contenido del trabajo.
- Privacidad o intimidad: control selectivo que una persona establece en relación con el acceso de otros, implica la utilización de mecanismos que regulan las interacciones y controlan la información y la comunicación con ellos. Puede darse en un nivel conversacional, acústica y visual. En los contextos laborales posee la autonomía personal, el descanso emocional, la auto-evaluación y la protección de las comunicaciones. El abuso de la privacidad puede dar insatisfacción.
- Entorno físico y dinámicas grupales: formación de grupos informales, cohesión grupal, interacciones entre los miembros y la eficacia de los grupos de trabajo.

4) CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunto de valores, creencias y presunciones profundamente arraigados, dados por supuesto y compartidos por los miembros que la componen. Se trata de una estructura subyacente de significados que se mantiene a lo largo del tiempo y que limita la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas.

- Variable organizacional (macro) más importante de la psicología del trabajo.
- El entorno físico y psicológico influyen en el trabajador.
- Las culturas emergen a partir de los esfuerzos desplegados por los miembros de una organización para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente, conjuntos articulados de ideas (marcos de referencia) que les permitan interpretar sus experiencias y responder ante ellas.
- Elementos de la cultura organizacional:

Sistemas de creencias compartidas e

interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional y que pueden denominarse ideológicas.

(se expresa la sustancia)

- Consecuencias de las culturas:

• Ayudan a manejar incertidumbres colectivas. • Contribuyen a crear un orden social. • Permiten dar continuidad al sistema social. • Contribuyen a crear identidad y compromiso.	• Fomentan el etnocentrismo y la tendencia a sobrevalorar lo propio. • Generan tipos de comportamientos: ◆ Técnicos y expresivos ◆ Latentes y manifiestos ◆ Funcionales y disfuncionales
--	---

♦ **Procesos organizacionales favorecidos por la cultura:**

- **Integración interna:** posibilita la integración de los miembros, el desarrollo de la identidad colectiva, el compromiso, la colaboración, etc.
- **Adaptación externa:** forma en que la organización logra sus objetivos y se relaciona con el exterior.

TEMA 4: FACTORES TECNOLÓGICOS Y ERGONÓMICOS

- Delimitación Conceptual
- Aproximaciones teóricas al estudio de la tecnología en contextos laborales
- La Ergonomía
- Telemática en contextos laborales
- Transformaciones en el contenido y el contexto de trabajo telematizado

1) DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

% **Tecnología:**

Conjunto de procedimientos de trabajo, herramientas, máquinas, artefactos y materiales utilizados en la transformación de determinados recurso en ciertos resultados (Alcocer y Gil).

- flexibilidad del sistema
- complejidad del sistema
- complejidad de los instrumentos del sistema

% **Mecanización y automatización:**

La aplicación de recurso de gran sofisticación técnica en procesos o subprocesos completamente o en buena parte autorregulados, eliminando en gran parte la intervención humana de los procedimientos tanto de producción directa como de apoyo. (Koopman y Algera).

- **Proceso y resultado de la automatización**
 - proceso de trabajo
 - comandos programados
 - retroalimentación automática

2) APROXIMACIONES TEÓRICAS AL ESTUDIO DE LA TECNOLOGÍA EN CONTEXTOS LABORALES

Incorporación de dimensiones técnicasy estructurales y dimensiones humanas y sociales, especialmente las grupales, en el estudio de las organizaciones industriales.

Organización, como forma social donde conviven dimensiones tecnológicas, humanas, aspectos sociales y estructuras de autoridad, roles y comunicación que hacen posible y condicionan las decisiones tomadas y que caracterizan a la organización en todos sus niveles.

- **Alienación,** las tecnologías son utilizadas para expropiar las habilidades de los trabajadores, reduciéndoles su control sobre las tareas que realizan (Braverman).
- **Humanización,** la automatización del puesto de trabajo implica un incremento de la autonomía y la

complejidad de la tarea, reduciéndose así la alienación. El trabajador queda liberado de realizar tareas rutinarias para dedicar su tiempo y esfuerzos a la realización de actividades más creativas y especializadas (Hirschhorn).

- Determinismo tecnológico, la tecnología es la causa determinante de gran parte de las condiciones particulares de la conducta organizacional, por encima de otros factores contextuales.
- Enfoque socio-técnico, instituto Tavistok, la implantación de un mismo sistema técnico, puede provocar efectos muy diferentes en una misma organización. Por ejemplo, puede permitir mantener las relaciones interpersonales de los grupos de trabajo ya constituidos y las relaciones informales entre compañeros o, por el contrario, puede destruir esas redes sociales e imponer restricciones a las relaciones interpersonales.

3) LA ERGONOMÍA

- Adaptación del trabajo a las capacidades humanas (Sanders).
- Ciencia aplicada de carácter multidisciplinar, que tiene como finalidad la adecuación de los productos, sistemas y entornos artificiales a las características, limitaciones y necesidades de sus usuarios, para optimizar su eficacia, confort y seguridad (Asociación Española de Ergonomía).

Objetivos:

- Adecuar las exigencias del trabajo a la eficiencia de las personas para reducir el estrés.
- Diseñar máquinas, equipos e instalaciones para que puedan ser manejados con gran eficiencia, precisión y seguridad.
- Calcular las proporciones y condiciones del lugar de trabajo para asegurar la postura corporal correcta.
- Adaptar la iluminación, ruido y temperatura para acomodarse a los requisitos físicos de las personas.

Perspectivas Teóricas:

- Centrada en la máquina, se desarrolló a finales de la segunda Guerra Mundial a medida que los instrumentos tecnológicos fueron ganando cada vez mayor protagonismo en los procesos de producción industrial. Los ergónomos comenzaron a interesarse por el sistema persona-máquina, el individuo recibe información de la máquina mediante ciertos indicadores (displays).
- Centrada en el usuario, las últimas tendencias teóricas en ergonomía llevan a romper con la idea de que las dos partes del sistema hombre-máquina tienen la misma importancia. Por el contrario, el individuo toma el papel protagonista que le corresponde.

Ergonomía cognitiva:

Disciplina científica que estudia los aspectos conductuales y cognitivos de la relación entre el hombre y los elementos físicos y sociales del lugar de trabajo, y más concretamente, cuando esta relación está medida por el uso de máquinas o artefactos.

Campos de investigación de la ergonomía: (área – temas de estudio)

- Erg. Cognitiva, carga mental de trabajo, factores psicosociales, interfaces de comunicación.
- Erg. Biométrica, antropometría, biomecánica, carga física de trabajo.
- Erg. del Entorno, condiciones ambientales (iluminación, sonido,).
- Erg. Preventiva, seguridad en el trabajo, salud en el trabajo.
- Erg. de Diseño, concepción y análisis de necesidades en productos, sistemas y entornos.
- Erg. Específica, entorno infantil, discapacitados, lugares de trabajo concretos.

4) TELEMÁTICA EN CONTEXTOS LABORALES

Distingue cuatro niveles o significados distintos:

- Como Tecnología: la telemática agrupa las tecnología de la información (creación y manejo de datos), informática (almacenamiento y proceso de datos) y telecomunicación (transporte de datos a largas distancias).
- Como conjunto de herramientas técnicas, gran variedad de artefactos técnicos, como teléfono, fax, ordenador personal.
- Como sistemas de aplicación genérica, sistemas que desarrollan la misma o similar función: servicios de transmisión de datos (correo electrónico), sistemas de tele-información (noticias, turismo).
- Como sistemas de aplicación específica, sistemas que se emplean con una única función por una o varias organizaciones clientes, como por ejemplo, algunos tipos de intranets.

Telemática y organizaciones:

La telemática funciona como variable moduladora de los efectos de ciertas características organizacionales, como la estructura, el tamaño o la cultura sobre algunos productos como la eficacia o la innovación de la organización.

aprendizaje

Efectos de la telemática sobre las organizaciones:

- Cambios en la estructura y creación de nuevas formas de organización, la organización virtual (electrónica) se configura como una red de individuos, objetos y tecnologías que pueden operar de forma flexible ante los desafíos del entorno, sus miembros trabajan más allá de las restricciones que antes suponían el tiempo y el espacio.
- Efectos sobre la comunicación organizacional, favorecen la eficacia de la organización, reduciendo las limitaciones temporales y geográficas o asegurando una mayor exactitud en la recepción de información.

Telemática y grupos de trabajo: la Grupomática o Groupware

Grupos compuestos por miembros geográfica y/o organizacionalmente dispersos, que se unen utilizando una combinación de tecnologías de la telecomunicación y la información, con el objetivo de conseguir ciertas metas organizacionales (Equipo Virtual).

Tipos:

- Tecnologías que proporcionan o modifican la comunicación intra-grupal (GCSS), permiten que los miembros del grupo se encuentren separados físicamente mientras se comunican entre sí.
- Información suplementaria disponible para el grupo (GISS), se trata de fuentes de información o conocimientos disponibles para todos los miembros del grupo.
- Comunicación externa de apoyo (GXSS), tecnologías que apoyan la comunicación entre los miembros del grupo o el grupo al completo, con agentes clave externos.
- Tecnologías que modifican el rendimiento para la tarea grupal (GPSS), diseñadas para que el grupo rinda mejor.

Equipo virtual:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
----------	----------------

• La estructuración que proporciona la tecnología mejora los resultados de los grupos. • Ahorro de tiempo y en gastos de desplazamiento. • El anonimato proporciona mayor libertad para participar en el grupo. • Los equipos pueden organizar su trabajo aunque sus miembros estén situados geográficamente dispersos. • Posibilidad de centralizar el trabajo en un lugar virtual. • Pocas barreras temporales: mejor adaptación de la vida laboral y personal. • Mayor flexibilidad para la participación en proyectos y para pertenecer a más de un equipo simultáneamente.	• Baja satisfacción de los miembros del grupo. • Si existe anonimato, algunos usuarios pueden aprovecharlo para realizar acciones disfuncionales o incluso boicotear la técnica grupal (flaming). • Imposibilidad para mantener una comunicación continua. • Pérdida de la información psicosocial que proporciona al grupo el espacio físico (estatus, normas, identidad grupal, etc). • Dificultad para intercambiar información social o incluso afectiva entre los miembros del grupo. • Problemas ocasionales por las diferencias culturales en el caso de equipos de trabajo multinacionales. • Problemas asociados a la falta de autoeficacia grupal.
---	--

Efectos psicosociales de la telemática en los grupos:

- Nuevas redes de comunicación.
- Mayor flujo y eficacia de la comunicación.
- Rápida adaptación al medio.
- Menor satisfacción.

Individuos y telemática:

La **Tecnología** por sí misma tiene un valor neutro, es decir, no capaz por sí misma de generar efectos positivos ni negativos, sino que requiere de variables moduladoras como la creencia en las propias capacidades, las competencias con las que cuenta el trabajador con un trabajo mediado por telemática, etc. Variables importantes:

- **Tiempo**, aspecto de gran importancia (cuanto más tiempo estén utilizando las máquinas, éstas mejoran).
- **Competencia**, en cuanto al manejo (ocurre lo mismo que en el tiempo).
- **Evaluación**, de las actitudes (de lo completamente favorable se pasa a lo absolutamente desfavorable).

El **Tecnoestrés**, estado psicológico negativo relacionado con el uso de la telemática o amenaza de su utilización en el futuro.

5) TRANSFORMACIONES EN EL CONTENIDO Y EL CONTEXTO DE TRABAJO TELEMATIZADO

Las nuevas tecnologías de la información modifican tanto los puestos de trabajo de quienes tienen que utilizarlas (contenido), como la situación laboral (contexto).

El creciente carácter cognitivo del trabajo:

Muchas de las tareas que tienen que abordar los trabajadores de las organizaciones tienen un carácter mental, simbólico, abstracto y basado en el procesamiento de la información, mentalización del trabajo.

Teletrabajo:

Trabajo realizado fuera del puesto tradicional que utiliza procedimientos telemáticos para comunicarse con la organización (Nilles).

Tipos:

- Telecomunicación desde el domicilio, la residencia del trabajador es su lugar de trabajo.
- Trabajo en oficina satélite, la persona trabaja en una oficina de ámbito más local.
- Telecentro, el trabajador realiza sus tareas en locales perfectamente equipados, que son alquilados por distintas organizaciones.
- Teletrabajo móvil, la persona viaja para hacer visitas a clientes o proveedores y utiliza su coche, habitación de hotel o incluso el aeropuerto como oficina móvil.

Telemática y flexibilidad laboral:

Las organizaciones virtuales dispersan a sus trabajadores, pérdida del poder sindical, aumento de la flexibilidad y precariedad.

Telemática y control:

La introducción de herramientas telemáticas en muchos puestos de trabajo, ha proporcionado a muchas organizaciones la oportunidad de implementar nuevos mecanismos de control de la conducta de sus miembros.

TEMA 6: FACTORES PSICOSOCIALES: INTERACCIÓN, EQUIPOS DE TRABAJO, LIDERAZGO Y CLIMA

- La Interacción en contextos laborales.
- Grupos y equipos de trabajo.
- Liderazgo.
- Clima organizacional.

1) LA INTERACCIÓN EN CONTEXTOS LABORALES

Para hablar de la interacción, primero hay que irse a un nivel inferior como la acción.

Acción:

- Todo aquello que hacen los seres humanos cuando existe en ellos intención, es decir, cuando las acciones son ejecutadas intencionalmente para producir cualquier otra cosa.
- Está condicionado por la conducta, los factores personales y el ambiente.

Acción: es una actividad significada, significación que surge y se construye en los procesos psicosociales implicados en las relaciones humanas.

Interacción:

Sucesión de acciones entrelazadas de dos o más personas en las que, como mínimo, una persona A presenta una conducta X ante otra persona B, la cual responde con una conducta Y que, a su vez, provoca una conducta X1 de A, conducta que conllevará una respuesta de Y1 de B, y así sucesivamente. Este esquema se hace más complejo a medida que aumenta el número de personas que participan en la interacción. Las interacciones

crean un sentido o significado convencional (negociado por los actores), no arbitrario.

- **Características:**

- alcance o tiempo de efecto.
- importancia de las expectativas de conductas, cuando alguien predispone lo que va a hacer la otra persona.
- creación de relaciones interpersonales y sociales a través de la acumulación (cuando se establece una afinidad o emoción ante otra persona o personas)

Las relaciones sociales proporcionan una sensación de continuidad temporal. (nuestro cerebro busca el equilibrio, la serenidad).

Estructura social: Conjunto de relaciones sociales entre personas y la red de normas, reglas y jerarquías que proporcionan un marco dentro del cual puede llevarse a cabo la acción conjunta de facilidad. (aquí está la parte afectiva de las personas).

Estructura organizacional – operativa: Aquella representada por la estructura jerárquica y la división de funciones establecida en el organigrama de la organización.

Mobbing: acciones hostiles y no éticas dirigidas de manera sistemática por uno o por un grupo de individuos hacia un compañero de trabajo concreto, debido a esto sufre indefensión e importantes consecuencias sobre su salud y bienestar.

2) GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Grupo:

Sistema complejo y adaptativo caracterizado por la interacción y la interdependencia mutuas entre los miembros que la forma, los proyectos o las tareas a realizar y la tecnología utilizada, y el cual posee una identidad colectiva compartida. (Alcocer).

- **Formal:** cualquier tipo de agrupación humana que cuenta con una identidad y un reconocimiento explícitos dentro de la estructura de una organización y que se encuentra orientada hacia el logro de sus objetivos.
- **Informales:** aquellos que surgen de manera espontánea a partir de las relaciones interpersonales que se producen entre los miembros de una organización y se encuentran dirigidos, fundamentalmente, hacia la satisfacción de necesidades personales y sociales de quienes los forman.

Funciones de los grupos formales:

ORGANIZATIVAS	INDIVIDUALES
• Realizar tareas complejas e interdependientes que superan la capacidad de los individuos. • generar ideas y soluciones nuevas o creativas. • coordinar esfuerzos interdepartamentales. • proporcionar un mecanismo para resolución de problemas que requieran información y valoraciones variadas. • poner en prácticas decisiones complejas.	• Satisfacer la necesidad de afiliación del individuo. • Desarrollar, incrementar y confirmar la autoestima del individuo y su sentido de identidad. • Dar a los individuos la oportunidad de poner a prueba y de compartir sus percepciones de la realidad social. • Disminuir las inquietudes y sentimientos individuales de inseguridad y de impotencia.

- promover prácticas sociales y capacitar a los miembros recién llegados.

- Aportar un mecanismo de resolución de problemas personales e interpersonales.

Inconvenientes de los equipos:

- Más lentitud.
- Potencia el conformismo y la reducción de críticas
- Dificultades de coordinación (capacidad de escucha, creatividad,)
- Posible manipulación por una mayoría
- Holgazanería social
- No aprovechamiento de todos los recursos
- Polarización (llevar a los extremos), pensamiento grupal (efecto Pol. muy acusado), inhibición o difusión de responsabilidad. Todo lo anteriormente mencionado, es conocido como Procesos Negativos de Influencia Social.

Clasificación de los grupos de trabajo:

Criterio	Temporal		Permanentes:		Temporales:	
			– Elaboración de políticas		– Comités	
			– Ejecución de políticas		– Equipos de proyecto	
			– Servicios especializados		– Equipos negociadores	
		Funcional	De producción		De resolución de conflictos	
			De solución de problemas		De cambio y desarrollo organizacional	
		Jerárquico	Diferenciación vertical:		Diferenciación horizontal:	
			– Directivos – Ejecutivos y mandos intermedios – Empleados y operarios		– Staff / expertos – Comités	
	De autonomía	Dirigidos externamente:				
		– Autodirigidos – Autodiseñados				
	De composición	Mono – funcionales				
		Multi – funcionales (Multi – e Inter. – disciplinales)				
Combinación de varios criterios		Implicación / consulta: – Comités asesores – Circuitos de calidad	Producción / servicios:	Proyecto / desarrollo:	Acción / negociación:	
			– Manufactura	– Investigación	– Deportivos	
			– Procesamiento	– Planificación	– Negociación	
			– Mantenimiento	– Proyecto	– Tripulaciones	

Trabajo en equipo:

Forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un marcado carácter grupal. Se considera que el trabajo en equipo ha sido eficaz cuando dicha actividad permite el logro de SINERGÍA, fenómeno que alude a cuando el resultado grupal es superior (en cantidad) o diferente (en cuanto que mejora su calidad) a la simple suma de las contribuciones de los miembros que componen el equipo. (ALCOVER).

Componentes del trabajo en equipo:

- **Tareas:** lo que el grupo tiene que hacer, planificación y estructuración de estrategias y procesos, comprende todas las actividades previas a la realización de la tarea.
- **Ejecución Real:** lo que realmente se hace, implica el despliegue de las competencias de los miembros y los procesos o mecanismos empleados por el equipo para alcanzar los objetivos y es simultáneo a la realización de tareas.

Eficacia de los equipos de trabajo:

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Recursos Transformaciones Salidas

Composición

Estructura social

Estructura de la tarea

Estructura organizativa

Coordinación Comunicación

Liderazgo

Toma de decisiones

Afectos

Eficacia en la tarea

Bienestar o salud mental

Viabilidad del grupo

3) LIDERAZGO

Liderazgo: Relación de influencia entre los agentes que ejercen esa influencia (líderes) y quienes la reciben

(seguidores del líder), quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos.

Poder y Liderazgo: tipos de poder.

Poder = fuente básica del liderazgo

Liderazgo = ejercicio del poder

FRENCH Y RAVEN:

- **Poder personal**: se asienta sobre dos subtipos de poder:
 - **Experto**: cuando los seguidores consideran que esa persona tiene unas habilidades o conocimientos necesarios para que el grupo consiga sus objetivos. (Dependo de ti)
 - **Referente**: si los miembros de ese grupo consideran al líder como lo que a ellos les gustaría ser. (Ojalá fuese como).
- **Poder posicional**: tiene tres componentes:
 - **Legítimo**: si los miembros de ese grupo le perciben como una fuente de poder estructural. (Mi jefe tiene poder sobre mí porque es mi jefe).
 - **Coercitivo**: tiene poder sobre mí si me puede castigar. (Mi jefe me puede dejar sin empleo y sueldo).
 - **De recompensa**: si me puede premiar.

" Para que una persona se convierta en líder y sea percibido como tal, hace falta tener poder personal.
Ejemplo: aunque sea mi jefe, no es mi líder. Por esto, las empresas se gastan fortunas para tener un buen líder.

- **Liderazgo como interacción**: supone la intervención de tres factores.

- **El líder**: qué hace, cómo lo hace, Así pues, las conductas del líder suponen la adquisición de habilidades de liderazgo (enseñar a comportarse como tal, entrenamiento en habilidades de dirección).
- **Seguidores**: tienen un papel fundamental porque si éstos no perciben al líder como tal, éste no existe. Para que esto no suceda, el líder de saber evaluarlos cognitivamente, saber qué ofrecerles.
- **Situación**: la situación es muy importante, ya que hay que entender en qué situación se establece el liderazgo. FIEDLER.– Padre de las teorías de contingencia (situación). Introduce dificultad en el papel del líder.

LIDER LIDERAZGO SEGUIDORES

SITUACIÓN

Ejercicio de liderazgo:

Bien llevado: Beneficioso, ayudar a la gente.

LIDERAZGO

Mal llevado: Desastroso, guerras, suicidios.

Basado en rasgos: aptitudes.

Basado en conductas: habilidades.

Basado en las situaciones: actitudes.

Liderazgo transaccional / transformacional.

Liderazgo carismático.

- **Liderazgo transaccional:**

Parte de una idea (HOLLANDER), entender el liderazgo como una transacción, intercambio entre el líder y los seguidores. El líder les promete a los seguidores confianza, seguridad, y a cambio, el líder quiere que éstos le reconozcan como tal (alguien al que se le debe respetar).

- **Liderazgo transformacional:**

(Centrado en los seguidores). (BASS), veía al líder como alguien capaz de transformar a sus seguidores para llevarles a conseguir metas que nunca antes pudieran alcanzar. Esto se consigue motivándolos, haciendo que se sientan más satisfechos en su puesto de trabajo, Esto les lleva a conseguir mayores metas y mayor eficacia.

–Características:

- **Influencia idealizada:** el líder debe convertirse en un modelo de rol para sus seguidores, un ejemplo a seguir.
- **Motivación inspiracional:** motivan a quienes están en su entorno, proporcionándoles sentido a su trabajo. Los seguidores imaginan un futuro más atractivo.
- **Estimulación intelectual:** el líder debe estimular los esfuerzos de los seguidores por ser creativos.
- **Consideración individualizada:** prestan atención a las necesidades individuales, actuando como guías o tutores.

–Efectos:

- Grandes cambios en las actitudes y suposiciones de los miembros de una organización.
- Consolidación de un compromiso para lograr grandes cambios en los objetivos y estrategias.
- Transformación en los seguidores, los cuales se hacen más conscientes de la importancia de los resultados de trabajo.

- ♦ **Liderazgo carismático:**

(Centrado en la figura del líder, sus conductas). Cómo ciertas características personales pueden hacer a una persona líder (CONGER Y KANNUNGO).

Carisma: percepción subjetiva de los seguidores, a veces percibimos a un líder con

carisma y otras veces no.

–Características:

- ◇ Gestión de la **impresión** que produce para mantener la confianza de los seguidores.
- ◇ Sentido de la **oportunidad**, ser oportuno en las intervenciones.
- ◇ Agente de **cambio**, descontento con la situación actual.
- ◇ Articulación de una **visión atractiva**: metas ideológicas para fortalecer el

- compromiso.
- ◊ Comunicación de altas expectativas.
- ◊ Expresión de confianza entre los seguidores.
- ◊ Dar una visión de un futuro mejor.
- ◊ Puesta en escena: símbolos, escenarios, identificaciones, habilidades sociales, facilidad para agradar, etc.

-Efectos:

- Alta cohesión interna.
- Nivel reducido de conflicto interno.
- Gran congruencia de valores.
- Alto consenso.
- Reverencia, confianza, satisfacción con el líder.
- Percepción de identidad colectiva.
- Percepción de alto rendimiento en las tareas.
- Sentimientos de poder y capacidad de transformación de la organización.

Puede haber un lado oscuro en la figura del líder carismático, que pueda afectar negativamente a los seguidores. Ejemplos: Hitler, Bush,

4) CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional: (Percepción de factores).

CULTURA

TRABAJADORES

CLIMA

El clima es el nivel más macro del sistema organizacional.

Alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en contextos laborales, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento.

CLIMA CULTURA

Cómo percibimos lo que hay.

Parte de abajo a arriba.

Cómo actuamos en consecuencia.

Parte de arriba abajo.

Definición de clima organizacional:

Está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representan un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas. Cómo percibimos los elementos.

Tipos de clima:

- **Psicológico**: las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos.
- **Agregado**: el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de los cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso.
- **Colectivo**: persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados.

Componentes del clima:

Autonomía	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha.
Cohesión	Tipo de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
Confianza	Confianza en las figuras del liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
Presión	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
Apoyo	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.
Reconocimiento	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
Imparcialidad	Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
Innovación	Posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

TEMA 7: LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

DIFERENCIAS INDIVIDUALES

- Los métodos diferencial y experimental.
- Relaciones históricas entre Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo.
- La inteligencia.
- Las aptitudes.
- Los rasgos personales.

1) LOS MÉTODOS DIFERENCIAL Y EXPERIMENTAL

Diferencial:

Los procedimientos de medida revelan cómo los individuos difieren respecto a sus características psicológicas relevantes, para de esta forma poder predecir futuros patrones de comportamiento. Busco diferencias entre las personas.

Experimental:

Fundamentada en la aleatorización, el control de variables y la manipulación de ciertas variables (independientes) para que provoquen ciertos cambios en otras (dependientes). Busco similitudes entre las personas.

2) RELACIONES ENTRE PSICOLOGÍA DIFERENCIAL Y PSICOLOGÍA DEL

TRABAJO.

FRANCIS GALTON: iniciador de la psicología diferencial, interesado en medir las diferencias entre las personas, desarrollo distintos métodos estadísticos que relacionó con su interés por conseguir que las características humanas deseables aparecieran con mayor probabilidad en la herencia genética.

ALFRED BINET: intentó reunir la Psicología Experimental y la Diferencial. Se centro en la medida de la inteligencia. Creó un test de inteligencia para estudiar procedimientos de educación de niños con retraso, que más tarde se estandarizará en todo el mundo.

(cociente intelectual=dividiendo su edad intelectual/edad cronológica : $5/10=0,5$).

WALTER DILL SCOTT

HUGO MUNSTENBERG

JAMES McKeen CATTELL

WALTER VAN DYKE BINGHAM

Emigrantes europeos que trabajan en EEUU. Dan un gran empuje a la psicología diferencial, demuestran que son capaces de predecir cosas. Crean test generales para evaluar a muchas personas a la vez (1 Guerra Mundial).

3) LA INTELIGENCIA

Variable relevante socialmente, la sociedad da mucho valor a las personas inteligentes, en sí misma no es nada, es un constructo psicológico que nos hemos inventado para referirnos a cómo nos adaptamos al medio. La inteligencia va cambiando según vamos creciendo y relacionándonos con el entorno, también mide la velocidad cognitiva (C.I, cociente intelectual).

Definición:

Capacidad mental muy general que, entre otras cosas, implica la aptitud para razonar, planificar, resolver

problemas, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia. Refleja una capacidad amplia y profunda para comprender el ambiente (darse cuenta, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer).

Definición breve: facilidad para dar respuestas a nuevas situaciones y adaptarse a ellas. Capacidad global para comprender y resolver problemas de todo tipo.

¿Qué sabemos sobre la inteligencia?:

- Las diferencias genéticas contribuyen significativamente a las diferencias individuales en inteligencia, pero no se sabe cómo. (Tiene un carácter hereditario).
- Los factores ambientales también contribuyen decisivamente, pero no sabemos cuáles son esos factores ni cómo actúan,
- Los test estandarizados no explotan todas las formas posibles de inteligencia.
- Hay correlaciones significativas entre las medidas de procesamiento de la información y la inteligencia psicométrica, pero no se saben interpretar tales datos.
- El papel de la nutrición sobre la inteligencia no está claro.
- Las puntuaciones medias de los test están aumentando con las décadas. Nadie sabe qué significa este aumento.

Medida de la inteligencia:

Edad mental

Cociente intelectual (CI)= $\frac{\text{Edad mental}}{\text{Edad cronológica}} \times 100$

Edad cronológica

Modelos básicos de la inteligencia: (teorías):

Teorías biológicas: la inteligencia es el resultado de la actuación fisiológica del cerebro.

Teorías cognitivas: se preguntan sobre la dinámica de la inteligencia, sobre su funcionamiento. Se trata de identificar y comprender procesos cerebrales subyacentes a la inteligencia, resulta fundamental la aplicación del paradigma del procesamiento de la información, empleado en psicología cognitiva.

Teorías factoriales:

CATTELL: Construir preguntas sobre pensamientos inteligentes. Los que respondan bien serán inteligentes, y viceversa. Se elabora una serie de ítems bajo un análisis factorial (agrupar los ítems en función de las contestaciones). De esta manera, Cattell y otros investigadores han estudiado la estructura de la inteligencia, formada por dos partes:

- **Inteligencia fluida (GF):** habilidad básica de razonamiento. Supone la habilidad para realizar inferencias o razonar individualmente. Representa la inteligencia básica de un individuo (*factor g*, base de la inteligencia) denominado en psicología del trabajo como capacidad mental general.
- **Inteligencia cristalizada (GC):** manejo práctico de distintos tipos de problemas (verbales, numéricos, prácticos,). Es la parte de la inteligencia más modificable por aprendizaje y supone su faceta más efectiva.

4) LAS APTITUDES (= inteligencia)

Característica cognitiva que indica la capacidad potencial para aprender y manejar ciertos conceptos, habilidades o destrezas. Mediante ellas se diferencia a los individuos en función de sus comportamientos. Hay 2 componentes de una aptitud general:

- **Básica**, aspecto general más estable. Tiene una base genética e indica el nivel máximo hasta el que una persona puede llegar al aprender o realizar una tarea cognitiva de cierto nivel de complejidad. No es directamente evaluable.
- **Efectiva**, aplicación de la aptitud para desempeñar una tarea concreta, depende de la aptitud básica como del conocimiento conceptual, procedimental y estratégico del que dispone una persona. Se evalúa mediante cuestionarios, funciona como una inferencia de la aptitud básica.

Expresamos nuestras aptitudes en función de las destrezas (tareas muy específicas de la naturaleza física y motora), habilidades (capacidades complejas referidas a tareas de naturaleza cognitiva o social), que aprendemos. La aptitud es una potencialidad. Cuando expreso mi aptitud, muestro mi habilidad.

Aptitud Habilidad

Expresión de la aptitud Habilidad y destreza

HABILIDAD	DESTREZA
• Capacidad general. • Estabilidad temporal. • Relacionada con el rendimiento en una amplia gama de tareas. • Naturaleza cognitiva y/o social.	• Capacidad específica. • Estabilidad temporal relativa. • Relacionada con el rendimiento en una tarea o grupo de tareas. • Naturaleza física y motora.

Teoría de las inteligencias múltiples: (Las Inteligencias están unidas entre sí)

Surge hace 20 años en Harvard, por **Howard Gardner**: busca los comportamientos inteligentes para todas las culturas de la Tierra. La inteligencia no sólo es lo que miden los test, sino que hay otras inteligencias que no se han medido (el CI sólo mide una parte). Gardner encuentra ocho áreas en las que en cualquier cultura se valoran:

- **Inteligencia musical**, música, danza, (directores de orquesta).
- **Inteligencia cinético – corporal**, coordinación con nuestro cuerpo (cirujanos, bailarines, deportistas).
- **Inteligencia lógico – matemática**, capacidad de manejar los números, armar esquemas y relaciones lógicas (matemáticos, científicos, ingenieros).
- **Inteligencia lingüística**, usar la palabras de manera efectiva, oral o escrita (escritores, poetas, periodistas).
- **Inteligencia espacial**, capacidad para ubicarnos y manejarnos en nuestro entorno tridimensional (pilotos, jugadores de ajedrez, arquitectos).
- **Inteligencia interpersonal**, capacidad para comprender y detectar cambios en las conductas, motivaciones y estados de ánimo de los demás (empatía, ponerse en el lugar de otro, docencia, política).
- **Inteligencia intrapersonal**, capacidad para examinarme a sí mismo y de dirigir y organizar un proyecto de vida propio (sentimientos, emociones, afectos, lo que hago bien y mal, autoestima, terapias).
- **Inteligencia naturalista**, mi capacidad para interactuar con el medio ambiente, sobretudo con los animales y las plantas (botánicos, cazadores).

Teoría Triarquica de la Inteligencia:

Stenberg: habla de tres personas distintas que son inteligentes pero cada una a su manera, cada una en una faceta distinta de la inteligencia. Este enfoque intenta especificar los elementos de la inteligencia humana y cómo éstos operan para generar su comportamiento inteligente. El objetivo de la teoría es encontrar las diferencias individuales que permiten a las personas conseguir el éxito en sus vidas dentro de un contexto sociocultural concreto. Para Stenberg, el punto clave en el estudio de la inteligencia reside en que no todas las personas inteligentes utilizan las mismas estrategias para alcanzar el éxito. Esto lleva criticar duramente los test de CI, ya que si bien pueden medir algunas aptitudes, no lo hacen con todas. Perfiles de aptitudes 3:

- Analíticas, se emplean para analizar, evaluar, juzgar, contrastar.
- Creativas, se usan para crear, inventar, descubrir o imaginar.
- Prácticas, el individuo las utiliza en su relación con el mundo externo (adaptarse)

Inteligencia, aptitudes y rendimiento laboral:

Existen dos tipos de rendimiento en función del objeto de la conducta del trabajador: rendimiento de tarea o intra-rol y el contextual o extra-rol; el de tarea se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas laborales, está más relacionado con la inteligencia general.

- El CI es el mejor predictor único del rendimiento laboral
- Los test de inteligencia predicen éxito profesional, y más aún cuando la complejidad del puesto aumenta.
- La inteligencia es un buen predictor del rendimiento extra – rol o contextual (todo aquello que no está relacionado con la tarea principal pero la beneficia, como por ejemplo un autobusero que además de conducir, es agradable).
- Las aptitudes intelectuales tendrán mayor peso predictivo cuando se trata de tareas o de oficios que ponen en práctica procesos cognitivos, y menos cuando se trata de actividades que comportan procesos motores.

5) LOS RASGOS PERSONALES

La personalidad está compuesta por un conjunto de características cognitivas y tendencias conductuales que determinan las similitudes y diferencias en pensamientos, sentimientos y conductas de los individuos. Estas predisposiciones tienen continuidad en el tiempo y no pueden ser explicadas simplemente por las presiones biológicas, psicosociales o sociales del momento.

PERSONALIDAD

HERENCIA AMBIENTE

La personalidad está en interacción con el ambiente y la herencia.

Desde que nacemos estamos orientados a tener cierta personalidad en el futuro, y poco a poco se van desarrollando otros comportamientos a través del ambiente. Todos podemos cambiar nuestra personalidad, por ejemplo por un acontecimiento vital estresante (muerte de un familiar, cambio de piso,). En cambio, esto no ocurre con la inteligencia (tenemos un tope máximo). Todos tenemos nuestro perfil de personalidad y es incorrecto decir que una persona no tiene personalidad.

Personalidad: teoría de Eysenck:

Realiza ciertos ítems y luego los agrupa con el análisis factorial.

Eysenck habla de tres dimensiones de personalidad:

- **Psicoticismo:** reúne factores secundarios como la agresividad, la frialdad, el egocentrismo, la impersonalidad, la impulsividad y la falta de empatía. Este rasgo describe a personas que tienden a comportarse de forma despreocupada hacia los demás o bien con hostilidad y agresividad. También recoge el comportamiento extravagante. (persona que disfruta poniendo en dificultades a los demás).
- **Extraversión:** incluye rasgos secundarios como la sociabilidad, vitalidad, actividad, el dogmatismo. Describe comportamientos que pueden etiquetarse como sociables. (rasgo de personalidad que se encuentra en todas las culturas)
- **Neuroticismo:** incluye la ansiedad, baja autoestima timidez, tristeza, alta emotividad. El polo opuesto es el control. Se trata de las personas intranquilas, con comportamientos compulsivos y no se sienten bien con ella misma.

Personalidad: teoría de los cinco grandes (Big Five):

Revolución total de la Psicología, ya que hace unos 15 años, COSTA Y MC CRAE utilizando cinco rasgos de la personalidad que pueden explicar el 80% de la varianza de nuestra personalidad.

Tímido

Cooperativo

Responsable

Relajado

Abierto

Sociable

Independiente

Irresponsable

Tenso

Cerrado

Se trata de un enfoque teórico, pues se limita a incluir de una forma organizada las dimensiones sobre las que existe un acuerdo social respecto a su pertenencia para explicar la personalidad de los individuos. En esta teoría, los rasgos son bipolares, es decir, tienen dos polos extremos en los que muy pocas personas puntúan, encontrándose la mayoría de la población en los puntos intermedios de cada dimensión.

Extraversión: describe el grado de bienestar en las relaciones con otras personas.

Conformidad: indica la inclinación a la adaptación a los otros. (confianza).

Consciencia: expresa el nivel de confiabilidad, disciplina, responsabilidad,

Estabilidad emocional: refleja la disposición a soportar tensión.

Apertura a la experiencia: refleja el gusto por las situaciones novedosas, la imaginación, curiosidad y, en general, la apertura a cambios.

Fortaleza empírica de la extraversión y la conformidad son rasgos altos siendo el más bajo o débil la apertura.

Los rasgos personales en contextos laborales:

- Conexión inequívoca entre rendimiento y personalidad (existe una conexión).

Consciencia y estabilidad emocional son predictores válidos para todas las tareas.

Extraversión, apertura y conformidad predicen éxito para ocupaciones concretas.

- Personalidad como predictor del rendimiento contextual (extra – rol).
- Conformidad correlaciona con liderazgo transformacional.
- Utilización conjunta con aptitudes mejora la validez predictiva.

Hay que tener en cuenta que lo estudiado, explica los comportamientos generales y hay que tener en cuenta también el entorno o contexto que influye en las personas.

TEMA 8: PENSAMIENTO Y JUICIOS SOCIALES

- Introducción.
- El pensamiento.
- Los juicios sociales.

1) INTRODUCCIÓN

Si quisiese resumir en tres los elementos básicos y fundamentales a los que presta atención la Psicología serían: la conducta, la emoción y la cognición, es decir lo que las personas hacen, sienten y piensan.

Los psicólogos están de acuerdo en dos cosas:

- La conducta no tiene lugar en vacío sino, siempre, en un entorno social determinado.
- La actividad individual construye situaciones sociales.

El entorno: Conjunto de elementos objetivamente descriptibles.

Actividad cognitiva: Es un medio de interacción con el entorno que a la vez que lo construye es construida por él. En la vida cotidiana esta es constante pero no uniforme.

2) EL PENSAMIENTO

La perspectiva cognitiva domina actualmente casi toda la Psicología. La forma de abordar el pensamiento está en analizar cómo las personas captan esa información, la almacenan, la procesan, la recuperan y cómo la utilizan. Cuatro metáforas:

- Las personas tratan de buscar la consistencia de nuestras ideas, creencias y percepciones en general. El caso más llamativo es la disonancia cognitiva, predice resultados en contra del sentido común. Los sujetos tienden a buscar el equilibrio entre la información manejada en cada caso, buscan la consistencia cognitiva.
- Las personas se comportan como científicos ingenuos. Teorías de la atribución.

- Concibe a las personas como unos avaros cognitivos que tratan de simplificar la información para poder manejarla lo más rápidamente y con el menor esfuerzo posible. Trata de analizar cómo la persona puede manejar cantidades de información muy grandes que desbordan su capacidad de procesamiento.
- Identifica a las personas como estrategias motivados, tienen a su disposición un repertorio de estrategias cognitivas que utilizan en función de los objetivos, necesidades o recursos disponibles.

• **ELEMENTOS Y CONCEPTOS BÁSICOS**

a) Arquitecturas cognitivas:

Sistema establecido que produce actividad cognitiva. Es la comprensión global del funcionamiento cognitivo de las personas. Funciones:

- Especificar la naturaleza de la memoria dentro de un sistema funcional.
- Definir las operaciones básicas o primitivas utilizadas por el sistema.
- Especificar el tipo de estructura de control que organiza y ordena las operaciones primitivas que produce conducta inteligente.

Hay dos modelos de arquitectura cognitiva:

- **Simbólico**, lo que la persona maneja al llevar a cabo una tarea cognitiva son símbolos, patrones complejos de significados almacenados en estructuras específicas de memoria. Maneja unidades complejas, siendo el tipo de procesamiento serial, primero realiza una tarea y después otra con un considerable esfuerzo de memoria. Se utiliza en resolución de problemas, toma de decisiones, aprendizaje, transmisión de experiencias, etc. (ordenador).
- **De conexiones**, se consideran diversas unidades organizadas en sistemas y relacionadas entre sí que se excitan e inhiben en procesos que pueden tener lugar de forma paralela. (cerebro, neuronas).

Estos dos modelos son complementarios, simbólica (macroestructura, control consciente, procesamiento serial) y de conexiones (microestructura, control automático, procesamiento en paralelo).

b) Memoria:

Recurso básico de todo el funcionamiento cognitivo. Toda información que un individuo puede retener durante algún periodo de tiempo. La memoria facilita y simplifica el proceso de razonamiento, funciona como un heurístico. Podemos mencionar:

- **Memoria sensorial**, primera instancia que recibe la información.
- **Memoria a corto plazo**, limitada y temporal donde pasa parte de la información guardada brevemente en la memoria sensorial.
- **Memoria a largo plazo**, se almacenaría de forma permanente.

c) Bloques estructurales de procesamiento de la información:

La información en la memoria forman redes que contienen bloques de conceptos y categorías, interrelacionados entre sí, que conforman unidades. Pueden ser de tamaños muy variable, interconectados entre sí (teorías implícitas).

– Ej: secretaría de dirección, sexo, entorno, carácter, rasgos de personalidad, habilidades sociales, etc.

Esquemas:

- **Individuales**, pueden referirse a uno mismo o a otros. En el caso de los autoesquemas son una integración de vivencias personales en patrones dotados de sentido que permiten mantener una coherencia individual frente al entorno y que pueden actuar como normas, en cuanto que expectativas, de comportamiento personal. Referidos a otros son una singularización en una persona concreta de un esquema general (abogado, joven, catalán, etc).
- **Roles y grupos o categorías sociales**, identificación de alguien como alcohólico, diplomático, médico, suscitan expectativas y comportamientos diferentes.
- **Escenarios**, conjuntos de sucesos ligados por una característica común, colegio, universidad, etc
- **Guiones**, son secuencias de interacciones típicas, gasolinera que te atiendan.
- **Resolución de problemas**, esquemas abstractos que se aplican en la situación necesaria para realizar una deducción o determinar un patrón de causalidad.

En general los esquemas son recursos cognitivos que nos permiten ordenar la información que se recibe y poder manejarla con la suficiente economía de tiempo y medios para ser funcional. (hay errores como el caso de aplicación indiscriminada de estereotipos).

• **PROCESOS BÁSICOS**

a) **Atención:**

- ◇ **Saliencia**, propiedad derivada de la relación del estímulo en su contexto inmediato, un hombre de raza negra destaca entre personas de raza blanca, un jugador de baloncesto destaca entre un grupo de personas más bajas. Los estímulos que pueden ser calificados de salientes influyen en la información general del contexto en el que se encuentran influyendo de manera desproporcionada en el procesamiento del conjunto denominado **sesgo de distinguibilidad** (ej: conducta infrecuente puede hacernos pensar de diferente manera de la persona).
- ◇ **Vivacidad**, propiedad inherente al propio estímulo, noticia emocionalmente desgarradora, un gran atentado, un coche de super-lujo (ferrari), olor intenso, aquí sería **sesgo de vivacidad**.

b) **Heurísticos:**

Estructuras simplificadoras no irracionales que utilizan las personas para tomar decisiones. Atajos que utilizamos a la hora de hacer una atribución. En ocasiones los heurísticos provocan decisiones erróneas o valoración inadecuada de situaciones, personas o acontecimientos, llamados **Sesgos**.

- **Representatividad**, las probabilidades son evaluadas en la medida en que A es representativo de B (si alguien parece algo, probablemente lo sea, pero no siempre es cierto). Así eliminamos la incertidumbre.

Sesgo del error respecto a la regresión respecto a la media.

- **Disponibilidad**, se evalúa la probabilidad de un suceso por la facilidad con que pueden ser traídos a la conciencia. Utilizan la primera información que viene a la mente. Ej: la probabilidad de ser atacado en cierta calle aumenta en la medida en que se conocen casos cercanos.

Sesgo de imaginabilidad.

- **Anclaje y Ajuste**, se hacen estimaciones anclándose a un valor inicial (por precedentes históricos, el modo en que un problema es presentado o por información aleatoria) y ajustando la posición personal (a la respuesta pedida) a ese valor. Ej: el precio de una casa se ajustará al precio que se suponga tiene

como media en la zona.

Sesgo de ajuste insuficiente.

3) LOS JUICIOS SOCIALES

• COGNICIÓN SOCIAL Y PERCEPCIÓN SOCIAL

Basamos nuestros pensamientos en las interacciones con las personas. Los juicios sociales son decisiones interpretativas que se toman sobre percepciones sociales.

Cognición Social:

Proceso de formación de inferencias y elaboración de juicios acerca de todos los estímulos sociales que rodean a una persona. Su objetivo básico consiste en entender mejor el mundo que nos rodea y explicar mejor los hechos.

Se plantea el estudio del conocimiento humano, la atención, memoria, percepción de personas y elaboración de juicios sociales.

Los aspectos comunes a la percepción de objetos y a la de personas son:

- Están estructurados, ya sean objetos o personas todos esos elementos simples presentan una estructura común que los relaciona entre sí y que nos permite reconocer al objeto o persona rápidamente y de forma global (bolígrafo– diferentes colores, tamaños, etc. Un partido de fútbol).
- El perceptor busca los elementos invariantes, independientemente de que sea objeto o sujeto. Tratará de identificar los invariantes que le permitan relacionar la información actual con información previa que posee. Ej: se reconoce a un sujeto x y se hacen conjeturas, x no bebe, puede haberle sentado algo mal, haber sufrido un accidente, todo esto por haber reconocido al sujeto x.
- Tienen significado, se interpreta la conducta actual de la persona y las causas de la misma.

La percepción de un objeto y una persona tienen elementos diferenciadores:

- Las personas son percibidas como agentes causales mientras que los objetos no, la diferencia es el de engaño. Un objeto no puede ser agente de una acción, pero una persona sí, lo que supone una posible intencionalidad que es fundamental para interpretar la acción.
- El perceptor comparte con lo percibido el que ambos son personas, (al observador le resulta inevitable el comparar que habría hecho él en una misma situación).
- La percepción suele producirse en situaciones de interacción, con frecuencia se es perceptor y percibido.
- La percepción de personas, normalmente, más compleja que la de objetos.

• LA PERCEPCIÓN DE PERSONAS

a) Formación de Impresiones:

Proceso por el que se deduce un juicio global sobre las características generales de una persona – aspectos psicológicos, rasgos de personalidad, etc.

El significado de una palabra cambia de un contexto a otro, el modelo de Asch nos indica que la actividad cognitiva conforma la interpretación que se hace de la información recibida. La persona reconoce un rasgo cómo especialmente significativo en ese contexto y estructura el resto de la información respecto a ese rasgo

central. La influencia de la Psicología de la Gestalt es clara: el conjunto de rasgos se organizan en una totalidad con sentido, lo importante es la recogida empírica de información, no la interpretación de su conjunto, se basa en cada uno de los atributos de forma independiente.

– modelo integrador, nos indica que la impresión inicial se basa en una categorización basada en elementos muy escasos y que simplemente supone poner una etiqueta a la persona considerada. La categorización inicial responde al planteamiento constructivista de rasgos centrales que ordenan el resto de la información; la integración pieza a pieza responde al planteamiento empirista de recopilación de todos los datos y suma del valor de los mismos.

b) Procesos de Atribución:

Atribución: inferencia cotidiana de las causas de la conducta.

Heider realizó una primera distinción básica en el campo de la atribución: fuerzas personales y ambientales. La posibilidad de que la conducta tenga lugar dependerá de la motivación de la persona, la intención de llevarla a cabo y de que haga el esfuerzo necesario para ello.

Harold Kelley, teoría del análisis de la covariación, analiza la atribución en situaciones de observación previa de la conducta (covariación: observación del comportamiento conjunto de diversas variables). Considera que son cuatro los elementos relevantes para realizar la atribución:

- actor, quien realiza la conducta.
- estímulo, objeto, persona, o grupo hacia quien se dirige la conducta.
- objetivo, propósito o meta del actor al realizar la conducta.
- Situación, entorno y circunstancias en las que tiene lugar la conducta.

Y tres las características significativas de esa covariación:

- consistencia, tendencia de una persona a comportarse de la misma manera en diferentes situaciones y momento.
- distintividad, conducta vinculada a un determinado objeto, persona o situación.
- consenso, concordancia en el comportamiento de distintas personas en una misma situación.

Jones y Davis, propusieron situaciones de una única observación, el observador no ha observado repetidamente las variables de forma conjunta. La tarea de las personas es de tipo reconstructivo: el observador percibe los efectos de una acción, a partir de ello tratará de determinar si la persona tenía la capacidad y conocía las posibles consecuencias de la acción, si responde de forma afirmativa a ambas cuestiones considerará el comportamiento como intencionado.

Este proceso podía estar afectado por diversos factores,

- relevancia hedonista, tiene lugar cuando el observador está directamente afectado por la conducta observada.
- personalismo, el observador es un objetivo de la conducta observada.

Sesgos Atribucionales:

Procesamientos sistemáticos que producen distorsiones. Frecuencia estable y superior a la esperada de atribuciones a un tipo de causas:

- Error fundamental de atribución, fuerte tendencia a sobrevalorar las disposiciones personales e

infravalorar las disposiciones situacionales.

- **Error último de atribución**, conceder el beneficio de la duda a los miembros de mi grupo, pero no a los de otro grupo externo.
- **Error de atribución grupal**, tendencia a realizar atribuciones de tipo disposicional a la persona, a las acciones realizadas por un grupo distinto del propio. (personalismo vicario).
-

Diferencias registradas en los procesos de autoatribución (atribuciones respecto a la conducta propia) y heteroatribución (atribuciones realizadas respecto a la conducta de otros):

- **Sesgos debidos al enfoque perceptivo.**
- **Sesgos debido al tipo de información disponible.**
- **Sesgo debido al mal uso del consenso**, consideramos los propios juicios como apropiados a las circunstancias existentes, mientras que se consideran las alternativas como no comunes, desviadas e inapropiadas.

c) **Pensamiento Categorial y Estereotipos:**

Organización perceptiva:

Interpretación de los estímulos seleccionados en la fase anterior. Tenemos la necesidad de filtrar los estímulos que creemos son útiles. La herramienta básica que utiliza nuestro cerebro es la categorización (hacer grupos de elementos que comparten características similares). Para categorizar, utilizamos los modelos mentales (recursos cognitivos que nos permiten ordenar la información que se recibe y poder manejarla con la suficiente economía de tiempo y medios para ser funcional. Cada persona tiene un modelo mental distinto. Cuando estos modelos mentales los utilizamos para referirnos a las personas, lo llamamos esquemas personales o individuales.

Factores que influyen a la organización perceptiva:

- **Percibido**: comunicación verbal o no verbal.
- **Perceptor**: comunicación con los demás a través de los esquemas personales. Cómo es él y cómo soy yo.
- **Situación**

Barreras a la Percepción Social:

Hay que conocerlas para poder evitarlas. Cometemos muchas injusticias con las personas que nos rodean.

Tipos:

- **Estereotipo**: cuando asignamos a una persona que pertenece a un determinado grupo social, características que suponemos, tiene ese grupo.
- **Efecto halo**: cuando el conocimiento de una característica en concreto de una persona, modifica la valoración que hacemos de otros rasgos en el mismo individuo.
- **Percepción selectiva**: cuando de forma inconsciente, eliminamos toda la información no congruente, con la imagen que tenemos de una persona.
- **Proyección**: cuando percibimos en los demás, características nuestras.
- **Efecto de contraste**: cuando valoramos a una persona en una característica, después de haber evaluado a otra que destaca en ese rasgo por exceso o defecto.
- **Profecía autocumplidora (efecto pigmalión)**: cuando de forma inconsciente, se manipulan las percepciones e interacciones con otras personas para obtener lo que se buscaba.

TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN SOCIAL:

Engloba el intento de comprender las causas de un suceso y las evaluaciones tanto de la responsabilidad de las consecuencias de tal suceso como de las cualidades personales de las personas implicadas.

Investigaciones (ROTTER): existe cierta predisposición personal en los individuos a la hora de hacer atribuciones (Lupus (centro) de control): dimensión bipolar, en un extremo están las personas de total control interno (atribuyen lo que les ocurre a su esfuerzo personal, a ellos mismos).

En el polo opuesto, está el control externo (las personas nunca atribuyen lo que les suceden, a su comportamiento sino que lo hacen a personas o entidades poderosas como por ejemplo, he suspendido porque el profesor me tiene manía o al azar o destino. Normalmente la gente se sitúa en el centro de estos dos polos.

Conclusión: vemos como somos, vemos lo que queremos (cita del Talmud).

TEMA 9: LA ACTIVIDAD LABORAL:

MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO

- Motivación.
- Rendimiento.

1) MOTIVACIÓN

Psicología de la Motivación:

Conocimiento del porqué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen. Por qué las personas y los animales inician, eligen o persisten en la realización de acciones específicas en circunstancias concretas.

La motivación ocurre siempre en un contexto determinado y es lo que lo determina (proceso ubicado en un contexto), en este caso, en un contexto laboral.

Motivación:

Su estudio ocupa y ha ocupado numerosas teorías. La motivación es el elemento clave para entender el rendimiento (conducta humana). Disposición a que una conducta potencial se realice.

Idea Básica: aquello que separa los comportamientos potenciales de los expresados.

- **Componentes motivacionales:**
 - Elección, por qué un sujeto realiza un comportamiento y no otro.
 - Latencia, cuánto tiempo pasa entre que la persona tiene la oportunidad de realizar una acción y finalmente la ejecuta.
 - Intensidad, lo duro que el individuo trabaja en esa acción concreta.
 - Persistencia, cuánto tiempo mantiene la conducta.
 - Reacción emocional, lo que las personas sienten antes, durante y después del episodio conductual.

Se recogen tres significados en la vida cotidiana:

–Las metas que la gente tiene.

–Los procesos mentales que utiliza la gente par intentar conseguir dichas metas.

–Los procesos sociales a través de los cuales algunos individuos intentan cambiar el comportamiento de los otros.

• **Enfoques Teóricos**

Teorías centradas en la persona.	Teorías de la jerarquía de las necesidades (Maslow).	
		Teoría de los motivos sociales (Mc Clelland).
		Teorías de la motivación intrínseca (ej. Deci).
	Teorías centradas en el contexto.	Teoría de la reducción del impulso (Hull).
		Teoría del refuerzo (ej. Skinner).
	Teorías sobre la relación entre la persona y el contexto.	Teoría de la expectativa – valencia (Vroom).
		Teoría de la equidad (Adams).
		Teoría social – cognitiva (Bandura).

• **TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES (MASLOW):**

Pensaba que la motivación podía explicarse bajo los principios humanistas (ser cada día mejor y superarse a sí mismo). Cuando una persona experimenta una necesidad, se produce un desequilibrio fisiológico, psicológico o de ambos a la vez, de tal manera que el cerebro manda una orden (conducta) para satisfacerlo.

Cualquier necesidad supone un desequilibrio, seguido de una conducta (PROCESO DE MOTIVACIÓN). Postula la existencia de cinco tipos de necesidades humanas las cuales se encuentran estrictamente jerarquizadas de abajo a arriba:

Básicas:

- Fisiológicas, más básicas. Ej. Comer.
- De seguridad, sentirse protegido.

Orden superior:

- Sociales.
- De autoestima, querer y que me quieran.
- Autorrealización, meta superior para cualquier persona, sentimiento de bienestar y crecimiento. Es a lo que tendemos todos a llegar.

Para experimentar cualquier tipo de necesidad, deben estar cubiertas las necesidades de nivel inferior (jerarquía de necesidades). Ejemplo: para tener seguridad, debo tener cubiertas las necesidades fisiológicas.

PROBLEMAS: Teoría poco explicativa (no explica cómo puedo percibir estas necesidades). No es una ciencia cierta para todas las personas.

• **TEORÍA DE LOS MOTIVOS SOCIALES (MC CLELLAND):**

A partir de las investigaciones de H. Murria sobre motivos y rasgos de personalidad, McClelland llegó a la conclusión de la existencia de dos tipos de motivos que servirían para explicar la conducta motivada:

- **Motivos primarios:** supervivencia del individuo. Innatos.
- **Motivos secundarios:** los desarrollados a lo largo de nuestra vida.
- **Personales,** no nacemos con ellos. Características:
 - Ejercen un poderoso control conductual.
 - Modifican los motivos primarios.
 - La variable que impulsa al organismo es interna (intrínseca).
 - Impulso canalizado a conseguir metas sociales específicas.
 - Tienen en cuenta los objetivos de los demás.
- **Sociales,** observamos distintos niveles de logro, poder y afiliación en las personas, pero siempre suele haber uno que destaca sobre los otros.
 - ♦ **Logro:** tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del rendimiento. interés por conseguir un estándar de excelencia (la consecución del objetivo me hace sentir bien).
 - ♦ **Poder:** interés por controlar y dominar el comportamiento de los demás. Tendencia estable a buscar influencia, persuasión y control sobre los demás y conseguir reconocimiento. (Quiero que te des cuenta que dependes de mí). (Querer superar a los demás para ser el mejor).
 - ♦ **Afiliación:** interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con una o varias personas.

MOTIVACIÓN LABORAL:

Conjunto de fuerzas internas y externas, que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia:

- **Dirección:** se relaciona con las actividades laborales a las que se dirige la energía del trabajador. Habitualmente, sus funciones o tareas traducidas a objetivos concretos.
- **Intensidad:** relacionada con la cantidad que se desarrolla en el curso de una actividad, que es variable en función del entusiasmo que ponga el individuo respecto al trabajo que le corresponde realizar.
- **Persistencia:** relacionada con el mantenimiento de la energía a lo largo del tiempo. Fuerzas de conjunto, necesidades, instinto, etc.

(La motivación laboral es un constructo hipotético, concepto que representa un supuesto proceso físico que no puede observarse ni medirse directamente).

• **TEORÍA DE LA ORIENTACIÓN MOTIVACIONAL**

Los trabajadores realizan sus tareas a cambio de conseguir ciertas recompensas que necesitan o les satisfacen. Hay dos factores:

El comportamiento en función de sus La realización de una conducta, satisface

consecuencias. Ejemplo: trabajo a necesidades de causación personal,

cambio de dinero. fundamentalmente la competencia y

autodeterminación.

- **Motivadores del entorno laboral:** (extrínsecos)

Se relacionan con la gratificación o frustración de las necesidades de existencia o interacción social, explica el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas de su realización. El trabajo se convierte en un instrumento para conseguir un fin. Funcionan siempre que el trabajador no los posea, los desee y perciba que pueda obtenerlos, es decir, no motivan si ya se tienen.

- **Dinero:** el que no tengo, lo deseo tener y percibo que puedo tener (no me motiva lo que ya he cobrado). El dinero que ya tengo me satisface.
- **Estabilidad en el empleo:** me motiva al intentar alcanzarlo, pero una vez alcanzado produce satisfacción, pero no motivación. (funcionario).
- **Oportunidades de ascenso y promoción:** (igual que en casos anteriores).
- **Condiciones de trabajo:** (igual que en casos anteriores).
- **Participación en la toma de decisiones:** es una excepción, ya que motiva y satisface en la participación directa.

- ♦ **Motivadores del contenido del trabajo:** (intrínsecos)

Los elementos intrínsecos siguen motivando aunque ya se posean. Relacionados con las tareas que se desempeñan (las labores del puesto).

- **Modelo de las Características del trabajo:** (HACKMAN Y OLDHAM)

Tarea: estímulo complejo o conjunto de instrucciones que especifican qué se

debe hacer:

- ♦ **Variedad,** posibilidad que ofrece la misma para que el trabajador pueda utilizar todas o buena parte de sus habilidades.
- ♦ **Identidad,** el grado por el cual un puesto requiere realizar tareas completas, que tengan un inicio y un fin con un resultado visible. Produce una comprensión del trabajo como un todo. Las micro-tareas repetitivas poner siempre el mismo tornillo, producen alienación en los trabajadores.
- ♦ **Significado,** grado por el cual el trabajo realizado tiene un impacto sustancial en la vida de terceras personas, pertenezcan estas o no a la propia organización. Servicios sociales, la docencia, la medicina, etc.
 - **Autonomía:** me hago responsable de mi trabajo. Motivador muy importante que puede desbancar a otros extrínsecos como el dinero.
 - **Oportunidad para usar habilidades:** los trabajadores quieren trabajar en lugares donde puedan usar sus habilidades, trabajar sobre lo que han estudiado,
 - **Retroalimentación:** información sobre cómo se esta haciendo el trabajo. La mejor retroalimentación es la que proporciona el propio puesto de trabajo, no otras personas (ejemplo: el jefe). Una buena retroalimentación implica:
 - Que me digan lo que estoy haciendo bien.
 - Que me digan lo que puedo mejorar.
 - Que me digan cómo lo puedo mejorar.

MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO (Hackman y Oldham):

Ponen en relación las características del trabajo con los resultados que se pueden obtener de los sujetos

(estados críticos), que desemboca en resultados positivos.

Alta motivación

- Variedad de la tarea. intrínseca.
- Identidad de la tarea. Significado del trabajo.
- Significado de la tarea. Alta satisfacción con el el desarrollo del empleo.

Autonomía. Responsabilidad sobre los Alta satisfacción general

resultados del trabajo.

Retroalimentación. Conocimiento de los resultados Alta efectividad

del trabajo.

Efecto de Sobre-Justificación: Se produce cuando una tarea que esta sustentada únicamente sobre motivadores intrínsecos, se intenta reforzar con motivadores extrínsecos. La consecuencia es que la motivación intrínseca desciende (hasta desaparecer en muchos casos) y la tarea va a estar sustentada por motivadores extrínsecos.

• **TEORÍA EXPECTATIVA X VALENCIA:**

El determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las creencias, expectativas y anticipaciones que la persona realiza respecto a situaciones futuras. Tolman y Lewin sostenían que tanto las personas como los animales toman decisiones conscientes respecto a sus comportamientos presentes y futuros a partir de su relación con el ambiente que les rodea. Dichas decisiones están relacionadas con procesos cognitivos, como las percepciones subjetivas del ambiente y la formación de actitudes y creencias. Van en función de tres variables multiplicativas:

- **Expectativa:** creencia acerca de la posibilidad de que un acto particular (esfuerzo) conduzca a un resultado concreto, ej: buen rendimiento laboral. Se evalúan en una escala entre el 0 (creencia nula) y el 1 (creencia total de la conexión entre el esfuerzo y el resultado).
- **Instrumental:** creencia de probabilidad sobre la unión entre un resultado, ej: mejora en el sueldo. La escala es igual que la anterior.
- **Valencia:** orientación actitudinal que cada individuo asigna a ciertos resultados o recompensas (relaciona un resultado con otro resultado). Pueden ser positivas (1 punto me encantaría conseguir un ascenso), negativas (-1 punto no quiero conseguir un ascenso) o neutras (0 puntos me da igual el ascenso).

X X

Como tiene un carácter multiplicativo, puede salir un resultado positivo o negativo, aunque hay que tener en cuenta que en el momento en que una de ellas sea 0, no hay motivación.

• **TEORÍA DE LA EQUIDAD (Adams):**

Las personas buscan justicia y equidad en sus relaciones sociales.

Con este objetivo, evalúan continuamente a quienes les rodean, formándose impresiones acerca de lo que los demás hacen y de lo que, supuestamente, les sucede en consecuencia.

Los criterios de evaluación son los resultados y las aportaciones de ambas partes. En consecuencia, los trabajadores establecen cocientes para sí mismos y para sus compañeros o personas que ocupan puestos similares en otras organizaciones, o incluso con otros empleados que ocupan distintos niveles jerárquicos. José cobra más que yo.

Cuando la comparación se percibe como no equitativa se produce una sensación de disonancia cognitiva llevando al individuo a distintas reacciones:

- Cbíos en las propias contribuciones/resultados, el trabajador decide reducir o aumentar su esfuerzo laboral si percibe que de esta manera sus resultados se van a equiparar a los de su grupo de referencia.
- Cbíos en las contribuciones/resultados de los demás, influir sobre la otra parte para que cambien sus contribuciones o compensaciones intentar convencer os están explotando.
- Distorsión cognitiva, de las compensaciones o contribuciones de una de las partes.
- Cbio de grupo de referencia, comparándose con otras personas.
- Abandono de las relaciones de intercambio, decisión abandonar la organización o cambiar de puesto de trabajo.

Problema: estudios posteriores han confirmado las predicciones de esta teoría cuando la inequidad va en detrimento del propio individuo, pero no cuando va en su beneficio.

• **TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS/METAS(Locke y Latham):**

Teoría cognitiva, ya que nos habla de otro constructo como el establecimiento de metas que se pone una persona.

Meta: blanco de los actos intencionales de una persona (conductas motivadas). Cómo me planteo hacer una tarea.

- Metas " Intenciones (representaciones mentales previas para conseguir una meta).
- Metas " Tareas (lo que tenemos que hacer).

La motivación se establece en función de cómo se establecen las metas para realizar dichas tareas (una fecha). Dependiendo del tipo de objeto o meta, varía el rendimiento. Características:

- Dificultad del objetivo (los objetivos complejos ayudan a mejorar el rendimiento).
- Los objetivos deben ser específicos y centrados en la tarea (cuanto más específico sea, mayor posibilidad para mejorar el rendimiento).
- Compromiso con los objetivos (hacer del objetivo algo propio).
- Retroalimentación (lo que hago bien y cómo lo puedo mejorar).
- Auto – eficacia: nivel de confianza que una persona tiene en su capacidad para movilizar su motivación, sus recursos cognitivos y las vías de acción necesarias para rendir de una manera adecuada ante ciertas demandas situacionales. Estar convencido de conseguir el objetivo.

2) RENDIMIENTO

Valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos (comportamientos) que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. (MOTOWILDO).

Valor asignado por la organización a una serie de comportamientos de sus empleados (evaluación del jefe). El rendimiento será mejor cuando se aproxime al objetivo de la empresa.

La productividad, eficiencia, compensaciones económicas, etc, no es rendimiento.

Es una de las variables más importantes de la psicología del trabajo. Muchos psicólogos investigan para que el rendimiento sea mayor y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La motivación es la base del rendimiento (si no hay motivación no hay rendimiento). Tipos:

- **De tarea o intra-rol:**

Conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales:

- Posesión del conocimiento, habilidades y técnicas requeridas para realizar las tareas.
- Formación para nuevos trabajos o estar al día de las modificaciones en las demandas de las mismas tareas.
- Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir las metas organizacionales.

Este tipo de conductas de tarea tienen dos formas: una se basa en la transformación de materias primas en bienes y servicios organizacionales (producción de un automóvil, cadena de montaje), y segunda implica realizar tareas que faciliten la anterior, mantenimiento, planificación, coordinación y supervisión. El rendimiento de las dos supone respetar la expectativa de valor buscada por la organización.

- ◊ **Contextual o extra-rol:**

Conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global. Características:

- son voluntarias, nunca deben formar parte de las obligaciones del puesto.
- intencionales, el propio trabajador decide establecer un compromiso con la organización por medio de sus conductas.
- positivas, pretenden un beneficio cierto de la organización.
- desinteresadas, la motivación fundamental de quien las realiza no es un bien personal, aunque no lo descarte.
- Ciudadanía organizacional: voluntad de los trabajadores de cooperar con su compañeros. Globalmente contribuyen al funcionamiento eficaz de la organización. Tiene cinco dimensiones:
 - ◆ Altruismo: comportamientos de ayuda a compañeros (asistir a quienes tienen un gran volumen de trabajo).
 - ◆ Concienciación: conductas que ayudan a la organización pero no a los individuos o grupos concretos (no hacer más descansos de los estipulados en la jornada laboral).
 - ◆ Deportividad: aceptar los inconvenientes sin queja (fijarse en el lado positivo de las situaciones que podrían percibirse como desagradables).
 - ◆ Cortesía: evitar problemas teniendo a los demás informados de las propias decisiones y actos que pueden afectarlos.
 - ◆ Virtud cívica: participación responsable en los procesos políticos de la organización (participación en reuniones no obligatorias).
- Comportamientos contraproducentes en el trabajo: comportamientos intencionales realizados por algunos miembros de la organización y que son vistos por ésta, como contrarios a sus intereses legítimos:
 - Robo y comportamientos relacionados.
 - Destrucción de la propiedad.
 - Mal uso de la información (falsificación, revelación,).

- Mal uso del tiempo y los recursos (pérdida de tiempo).
- Realización de comportamientos no seguros.
- Absentismo y uso disfuncional del tiempo.
- Trabajo de poca calidad.
- Uso del alcohol y drogas.
- Acciones verbales inadecuadas (con clientes o compañeros).
- Acciones físicas inadecuadas (ataques físicos, acoso sexual,).

TEMA 10: LAS VALORACIONES PERSONALES:

VALORES Y ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

- Significado del trabajo.
- Valores relacionados con el trabajo.
- Actitudes hacia el trabajo.
- Relaciones entre los valores, las actitudes y el comportamiento laboral.

1) SIGNIFICADO DEL TRABAJO

(Grupo MOW de investigación). El trabajo es un hecho central en la vida de las personas, proporcionando ciertas funciones, como identidad, bienestar, etc.

El significado del trabajo no tiene únicamente una vertiente económica. Las evaluaciones que las personas realizan de sus trabajos incluyen también (y al menos) los niveles de satisfacción y los valores que sustentan sus acciones

No es simplemente el hecho de tener trabajo lo que proporciona mayor bienestar, sino las características del trabajo que se realiza. Cuanto más rico sea su contenido, más permita desarrollarse a la persona, mayor autonomía y responsabilidad le permita asumir, mayor status y reconocimiento social le proporcione y mejores ventajas económicas le brinde, mayor será el significado que se le otorgue.

• Definición:

Conjunto de valores y creencias relacionados con el trabajo, que las personas y los grupos sociales desarrollan antes de alcanzar la mayoría de edad laboral (socialización para el trabajo) y durante el proceso de incorporación al mundo del trabajo (socialización en el trabajo). Valores y creencias que se encuentran influidas por los que resultan dominantes en cada época histórica como resultado de las características sociales, económicas, culturales, políticas y tecnológicas.

Dichos componentes del significado del trabajo son flexibles y se encuentran sujetos a modificaciones originadas por las experiencias laborales personales y por los cambios en aspectos situacionales.

Intención

(¿Para qué trabajo?)

Interpretación

(¿Qué significa lo que hago?)

- **Dimensiones del significado del trabajo:** (tres son las más importantes):
 - ♦ **Centralidad:** grado de importancia que el trabajo tiene en la vida de las personas.
- **Centralidad absoluta:** valoración y creencia al trabajo (ejemplo: del 1 al 10).
- **Centralidad relativa:** comparar el hecho de trabajar con otros valores de la vida, como por ejemplo la familia, el ocio, etc.
 - ♦ **Objetivos:** importancia relativa que se otorga a una serie de cualidades del trabajo que las personas prefieren o persiguen en su vida laboral (simbólicos o expresivos, económicos o instrumentales, confort, aprendizaje).
 - ♦ **Reglas sociales y creencias:** estas orientaciones normativas no son excluyentes.
- Trabajo como obligación (lo valoran independientemente de su naturaleza).
- Trabajo como derecho (buscan satisfacción).
 - ♦ **Patrones o tipos de significado del trabajo:** mezcla de la centralidad, objetivos y reglas sociales y creencias, dando lugar a unos patrones o tipos de significado del trabajo.

2) VALORES RELACIONADOS CON EL TRABAJO

• **Valores:**

Creencias transituacionales, organizadas jerárquicamente, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social. Los valores son características psicosociales.

- Creencias subjetivas.
- Orientados hacia la consecución de un fin.
- Transcenden las situaciones específicas (los valores no cambian en las situaciones sino que se mantienen estables).
- Los valores nos guían la acción (orientan la selección o evaluación de comportamientos).
- Los valores se ordenan jerárquicamente, por su importancia relativa respecto a otros valores.
- Sirven a los intereses de entidades sociales.
- Criterios para juzgar y justificar la acción.
- Se adquieren a través de los procesos de socialización (a través de la experiencia o en los valores del grupo dominante).

• **Tipos Motivacionales de Valores Humanos:**

Definición de valor	Ejemplos de valor	Fuentes
<u>Poder:</u> status social sobre personas y recursos.	Poder social. Autoridad. Riqueza.	Interacción. Grupo.
<u>Logro:</u> éxito personal mediante la demostración de competencia según criterios sociales.	Exitoso. Capaz. Ambicioso. Influyente.	Interacción. Grupo.
<u>Hedonismo:</u> placer y gratificación sensual para uno mismo.	Placer. Disfrute de la vida.	Organismo.
<u>Estimulación:</u> entusiasmo, novedad y retos vitales.	Atrevido. Vida variada/excitante.	Organismo.
<u>Autodirección:</u> pensamiento independiente y elección de la acción, creatividad, exploración.	Creatividad. Curiosidad. Elección propia de metas.	Organismo.

	Libertad.	Interacción.
Universalismo: comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza.	Tolerancia. Justicia social. Igualdad. Protección del medio ambiente. Paz en el mundo.	Grupo. Organismo.
Benevolencia: preservación e intensificación del bienestar de las personas con las que uno está en contacto personal frecuente.	Ayuda. Honestidad. Lealtad. Responsabilidad.	Organismo. Interacción, Grupo.
Tradición: respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que proporciona la cultura tradicional o la religión.	Humildad. Devoción. Aceptación del lugar de la vida y la parte en la vida.	Grupo.
Conformidad: restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que pudiesen molestar o herir a otros y violar expectativas o normas sociales.	Cortesía. Obediencia. Honra a los padres y mayores.	Interacción. Grupo.
Seguridad: seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.	Seguridad familiar y nacional. Orden social. Limpieza.	Organismo. Interacción. Grupo.

• **Valores Asociados al Trabajo:**

Expresiones específicas en los contextos laborales de los valores humanos básicos. Al igual que estos, se trata de conjuntos de creencias en relación con las metas deseadas (tener un trabajo seguro) o con comportamientos también deseados (trabajar en compañía de otras personas). Las diferentes metas laborales se ordenan según su importancia. Tipos de valores asociados al trabajo:

- **Intrínsecos:** autonomía, interés por la tarea, desarrollo personal y creatividad.
- **Extrínsecos:** seguridad en el empleo, condiciones de trabajo o beneficios y recompensas.
- **Sociales o interpersonales:** satisfacción por las relaciones con compañeros, percepción de ser útil o la búsqueda de equidad.
- **Prestigio o poder:** ejercicio de la autoridad y de la influencia, búsqueda de profesiones prestigiosas o muy valoradas socialmente y fijación en el logro y el éxito.

• **Relación entre Valores Básicos y del Trabajo:** (CUADRO PÁG. 280 y 284)

AUTOTRASCENDENCIA

APERTURA CONSERVACIÓN

AL CAMBIO

AUTOPROMOCIÓN

- **Hipótesis del desbordamiento:** los valores laborales y los vitales se encuentran relacionados positivamente (una persona que busca seguridad en el empleo también anhela seguridad en el resto de facetas de su vida: económica, material, física, afectiva, etc).
- **Hipótesis de la compensación:** ambos tipos de valores se encuentran negativamente relacionados (una persona que persigue ejercer poder e influencia en su trabajo como compensación a su comportamiento dependiente y sumiso en las relaciones íntimas).

♦ Valores Organizacionales:

Principios o creencias estructuradas jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

Expresan la filosofía de una organización: lo que debe ser, lo que es válido, lo que está permitido y lo que puede ser empleado en sus actividades o funcionamiento. Surgen en función de problemas organizacionales y son introducidos por los fundadores y por los miembros o grupos con capacidad de ejercer algún tipo de influencia, y se desarrollan su interacción con las necesidades y exigencias internas y externas de la organización. Los valores, como base sustancial de la cultura representan creencias o convicciones colectivas de que una determinada solución es adecuada. Características:

- **Carácter cognoscitivo:** conjuntos de creencias que expresan la filosofía de la organización constituyen formas de predecir e interpretar las realidades organizacionales. Constituyen parámetros para juzgar y justificar las conductas y decisiones individuales y organizacionales.
- **Carácter motivacional:** expresan intereses y metas fundamentales de la organización, así como los medios y procedimientos más adecuados para lograrlos. Impulsan, dirigen y mantienen los comportamientos que se espera sean más eficaces para la consecución de los objetivos, contribuyendo de manera simultánea a la creación, el desarrollo y la difusión de la imagen de la organización, tanto interna como externa.
- **Carácter jerárquico:** expresan prioridades o preferencias por determinadas conductas, metas y estrategias. En consecuencia, la naturaleza de los valores es estar estructuradas en función de la importancia otorgada a estas preferencias.

3) ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

- **Actitudes:**

Evaluación general que las personas hacen de objetos, ideas, cuestiones y otras personas. Predisposición a actuar, a comportarnos. (Actitud = Comportamiento).

Los valores se encuentran en su base (de cada valor surgen varias actitudes). Cualquier cosa que pueda ser evaluada por alguien puede considerarse objeto de actitud. Se basan en tres tipos de información:

- **Elemento cognitivo:** todas las informaciones que tenemos o creemos tener respecto al objeto de actitud. Los negros son inferiores.
- **Elemento afectivo:** hace referencia al estado de ánimo, sensaciones, afectos hacia el objeto de actitud. Mi jefe me produce ira.
- **Elemento conductual:** experiencias conductuales previas que he tenido con el objeto de actitud. Cada vez que veo a mi jefe, miro hacia otro lado.

¿Por qué se desarrollan las actitudes? – por su utilidad. Tiene dos funciones:

- **Conocimiento o de evaluación del objeto,** las actitudes orientan hacia las características importantes (positivas y/o negativas del objeto de actitud, de modo que se pueda tratar con él eficaz y satisfactoriamente (aproximándose a él o evitándolo).
- **Función de identidad o expresiva de valor,** ayudan a las personas a expresar su yo, manifestar sus opiniones o convicciones, señalar lo que apoyan y afirmar sus relaciones significativas,. Contribuyen a que las personas establezcan y mantengan conexiones entre sí y a definir la propia identidad. (igualdad de oportunidades educación – trabajo).

¿Por qué se desarrollan las actitudes?

Poseen un carácter aprendido y se forman a partir de la información procedente de los miembros de la familia, maestros y compañeros de escuela, grupos de amigos, personas o grupos que se adoptan como modelos, compañeros de trabajo, asociaciones u organizaciones a las que se pertenece y de los medios de comunicación de masas. Y experiencia que las personas van acumulando en relación con los distintos objetos de actitud. Es importante señalar que las actitudes son susceptibles de cambiar, a través de la contrastación o la experiencia personal o a partir de la influencia que se ejerce externamente, este último se conoce como persuasión: consiste en cambiar el elemento cognitivo de la actitud (hacer pensar de forma distinta hacia algo). Puede adoptar dos modalidades:

- Polarización de la actitud, (positiva).
- Despolarización de la actitud, (negativa).

♦ **Confianza**: tiene tres perspectivas:

- ◇ **Estado psicológico**: actitud general o expectativa acerca de otras personas y del sistema social del que forman parte. Estado de vulnerabilidad o de riesgo percibidos derivados de la incertidumbre que experimentan las personas acerca de los motivos, intenciones y acciones futuras de otras de las que se depende. También incluye componentes afectivos o motivacionales, es decir, la confianza se piensa pero también se siente.
- ◇ **Elección de conducta**: las decisiones acerca de cuándo y en quién se confía resultan similares a otras formas de elección en situaciones de riesgo. No puede ser entendida solo como un cálculo que realizan las personas, sino que es necesario incluir un componente relacional, las orientaciones sociales hacia otras personas y hacia la sociedad en su conjunto para mantener o no confianza en ellas.
- ◇ **Resultado de una combinación de factores de las partes implicadas y del contexto**: constituye una relación a tres bandas en la que intervienen propiedades de la persona que confía, atributos de la persona en quien se confía y el contexto específico en el que se confiere la confianza.

Confianza: estado psicológico que implica expectativas positivas acerca de las intenciones, los motivos o las conductas de otros respecto a uno mismo en situaciones que entrañan riesgo. (disposición de las personas a confiar, factores situacionales y la historia o la experiencia acumulada en las relaciones entre quienes se encuentran implicados.) – (cálculo, conocimiento de los demás e identificación).

♦ **Implicación**:

Grado hasta el cual una persona se identifica psicológicamente con el trabajo que realiza y la importancia del trabajo en la auto-imagen total del individuo (aspecto que se encuentra relacionado con el grado en que el nivel de rendimiento alcanzado por la persona influye sobre su autoestima). Dimensiones:

- Implicación como identificación psicológica de la persona con su trabajo: determina su posición central en su vida.
- Implicación en función de las contingencias rendimiento – autoestima: en qué medida los resultados del trabajo influyen sobre la valoración de uno mismo.
- Implicación con el trabajo como un deber u obligación.

Implicación: Componente cognitivo de la actitud, pero no el afectivo (satisfacción).

Implicación con el trabajo actual

Creencia descriptiva de dicho trabajo. Suele estar en función de en qué medida este trabajo concreto cubre las necesidades actuales.

Menor estabilidad.

Implicación con el trabajo en general

Creencia normativa acerca del valor del trabajo en la propia vida. Se encuentra básicamente en función de los procesos de socialización y de condicionamiento cultural a los que ha estado sometido una persona.

Mayor estabilidad.

Efectos de la implicación:

- **Características personales:** fuerte asunción de una ética del trabajo, alta motivación interna y elevada autoestima.
- **Características del trabajo y conductas de supervisión:** Las personas muy implicadas consideran que su trabajo es muy significativo y desafiante, las tareas complejas, utilizan una gran variedad de habilidades y posee un significado en sí mismo, no perciben su trabajo como algo fragmentado. Las personas implicadas se encuentran altamente comprometidas con el trabajo en general, así como con su carrera profesional y con su trabajo específico.
- **Actitudes relacionadas con el trabajo:** mayor satisfacción, en especial con el contenido del trabajo, obtienen una satisfacción intrínseca, la cual se mantiene elevada incluso aunque perciban negativamente las funciones de supervisión. Además, muestran fuertes vínculos afectivos con su organización y piensan mucho menos en abandonarla o cambiar de trabajo que las personas que no se encuentran implicadas.
- **Percepciones del rol:** ni la ambigüedad ni el conflicto de rol influyen negativamente sobre las personas implicadas de su trabajo, lo que les permite afrontar estas situaciones de manera más constructiva que las personas poco implicadas.
- **Rendimiento y resultados del trabajo:** mejor rendimiento y resultados en su trabajo, lo que tiene efectos positivos sobre la eficacia organizacional.

♦ **Compromiso:**

Fuerza (marco mental o estado psicológico) que vincula a la persona con un curso de acción de relevancia con respecto a uno o más objetivos. Se distingue de formas de motivación basadas en el intercambio y de actitudes relacionadas con objetivos relevantes, y puede influir sobre el comportamiento incluso en ausencia de motivación extrínseca o de actitudes positivas. Puede adoptar tres formas:

- **Afectivo:** vínculo emocional, identificación e implicación del trabajador con la organización de la que forma parte, permanecen en ella porque quieren hacerlo. Este tipo de compromiso tendrá efectos sobre el rendimiento del trabajador, las conductas extra – rol y la eficacia de la organización.
- **Continuo:** surge cuando el trabajador toma conciencia de los costes que supondría para él abandonar la organización, de modo que permanece en ella porque lo necesita. Provoca conductas que resultan imprescindibles para garantizar o no poner en peligro su permanencia.
- **Normativo:** sentimiento de obligación del trabajador de permanecer unido a la organización al sentirse de algún modo en deuda con ella, que cree que debe mantenerse en ella. Influye sobre las conductas de absentismo o de abandono (disminuyéndolas), y sobre las conductas extra – rol.

La pérdida del compromiso puede generalizarse a otras organizaciones, carrera, profesión, comportamientos familiares o sociales, constituyéndose un estado de civismo vital que puede terminar en alienación (estado negativo para la salud y el bienestar de las personas).

Desarrollo del compromiso:

- Considerar detenidamente los resultados deseados del compromiso del empleado y las conductas que se requieren para lograr esos resultados. En base a esta valoración, determinar cuándo es preferible centrarse en el compromiso establecido con un objetivo amplio (ej: la organización), con los objetivos más específicos (ej: el logro de una meta), o con ambos.
- Tener en cuenta que el objetivo de compromiso más apropiado podría encontrarse en cualquier situación y ayudar a los empleados a percibir el modo en que los cursos de acción deseados son relevantes para las metas y los valores del objetivo.
- Potenciar el compromiso afectivo, ya que es el más potente y difícil de romper. De la misma manera, una vez roto un compromiso afectivo es muy difícil volver a recomponerlo.
- Cuando se esté decidiendo qué estrategia utilizar par incrementar el compromiso de los empleados, considerar cómo va a ser percibida por ellos y de qué manera es probable que contribuya a crear las condiciones que facilitan el desarrollo de un compromiso afectivo continuo o normativo.

♦ **Satisfacción laboral:** suma de los componentes afectivos y cognitivo de la actitud.

- Estado emocional más o menos placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. (LOCKE). Incompleto, ya que sólo se centra en las actitudes afectivas.
- Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Pueden referirse hacia el trabajo en general o a componentes concretos del trabajo. (BRAVO, PEIRÓ Y RODRÍGUEZ). Definición más completa.

Dimensiones de la satisfacción

• Apreciación	• Retribuciones
• Comunicación	• Desarrollo personal
• Compañeros de trabajo	• Oportunidades de promoción
• Beneficios complementarios	• Reconocimiento
• Condiciones de trabajo	• Seguridad en el empleo
• Características del trabajo	• Características de la supervisión
• Políticas y prácticas organizacionales	• Características de la organización

Modelo de la satisfacción laboral:

Existen dos tipos de variables que se pueden denominar antecedentes: las objetivas (relacionadas con el entorno de trabajo) y las personales, si bien ninguna de las dos influye directamente sobre la satisfacción, sino que lo hacen a través de la interpretación que la persona lleva a cabo de lo que sucede y lo que experimenta en su trabajo.

Consecuencias de la satisfacción:

- **Rendimiento y productividad:** correlaciones entre la satisfacción y el rendimiento, pero no causalidad.
- **Conductas extra – rol:** la satisfacción laboral puede incrementar estas conductas extra – rol, sin causalidad.
- **Absentismo:** relación inversa: a mayor satisfacción, menor absentismo y viceversa. Sin causalidad. Efecto de la tasa de desempleo.
- **Rotación:** la relación inversa entre la satisfacción laboral y el abandono voluntario de la organización o el cambio de empleo solo puede ser considerada causal si se tiene en cuenta la influencia de, al menos, una tercera variable: la disponibilidad de ofertas alternativas para conseguir un trabajo similar al que se abandona.
- **Bienestar psicológico y salud física:** el grado de satisfacción laboral puede influir sobre estos factores, especialmente cuando la situación (sea positiva o negativa) se prolonga en el tiempo. Hay que considerar que la satisfacción o insatisfacción pueden tener efectos diferentes: así, la primera es una condición *necesaria* pero *no suficiente* para alcanzar un elevado nivel de bienestar y salud, mientras que la segunda puede ser por sí sola *suficiente* para afectar negativamente dicho nivel. (síndrome de estar quemado o burnout).
- **Conductas agresivas y contraproducentes:** el incremento de estos tipos de comportamientos en los contextos laborales se ha asociado habitualmente con niveles altos de insatisfacción laboral, si bien no constituye la única causa.
- **Satisfacción vital:** relación recíproca que pueden influirse una a la otra dependiendo además del efecto de variables implicadas en otros ámbitos de la vida.

4) RELACIONES ENTRE LOS VALORES, LAS ACTITUDES Y EL

COMPORTAMIENTO LABORAL

La mayor consistencia entre valores, actitudes y comportamiento sería propia de personas con un autoconcepto independiente, aquellas que expresan y desarrollan sus atributos distintivos y presentan un mayor conocimiento de sí mismos, un razonamiento de carácter postconvencional y orientado hacia la justicia.

TEMA 12: EL DESARROLLO PERSONAL: APRENDIZAJE,

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

- Introducción.
- Aprendizaje.
- Aprendizaje en Contextos Laborales.

1) INTRODUCCIÓN

Vídeo introductorio del tema: Aprender una nueva cosa hace que el cerebro se reestructure. Aprender es reforzar los caminos o impulsos para conectar las partes del cerebro (enlaces neuronales).

A través de la repetición se llega al aprendizaje.

Al principio es difícil crear dichos caminos, pero a medida que las células del cerebro construyen las conexiones, es más fácil. Ejemplo: cruzar un acantilado donde el espacio entre las tierras es la SINAPSIS. Utilizamos una cuerda para ello y al principio lo hacemos muy despacio, pero cuanto más lo hacemos más fácil resulta cruzar.

Para trabajar bien hay que facilitar el cruce del espacio sináptico en nuestro cerebro.

Se ha demostrado que a través de la medicina se puede estimular la mente para que una persona tenga interés y progrese acerca de una materia o ejercicio, como por ejemplo el niño que no quiere estudiar y que a través de las pastillas Omega 3 se vuelve más estudioso y comienza a interesarse por los estudios.

El aprendizaje no sólo son datos y cifras, también es aprender a caminar, realizar movimientos sincronizados,

Es necesaria una gran concentración para que el cuerpo asimile lo que la mente le quiere decir y en consecuencia, actúe de la misma manera.

Método: visualización: consiste en visualizar todas las etapas de un ejercicio (verlo en tu cabeza antes de hacerlo). Resulta más fácil porque los caminos en el cerebro se van creando antes de realizar el ejercicio. Lo más importante es que los caminos estén creados con gran fuerza. Ejemplo: gimnastas, futbolistas, bailarines,

Una cosa es llevar los datos al cerebro y otra muy distinta es memorizarlos. Una ventaja es que al haber muchos caminos en nuestro cerebro, si uno no está lo suficientemente fijado, podemos optar por otros. Ejemplo: el hombre que recuerda las cartas asociando cada una a un animal u objeto como método de memorización.

Una persona puede intuir una acción futura a través de la experiencia pasada, a través del subconsciente. Ejemplo: el bombero que decía que iba a producirse una llamarada en un edificio y quería que no entraran los demás bomberos. El cerebro del bombero, sin quererlo había recordado experiencias pasadas donde por ejemplo veía que el humo era naranja, todo estaba muy silencioso, al abrir una puerta en vez de salir aire éste entraba, en definitiva, vio que algo iba mal.

Nuestra mente capta el mundo de diferentes formas, pero nuestro cerebro nos ayuda a definirnos como humanos (posibilidad de tener pensamientos originales).

El cerebro es bombardeado diariamente por pensamientos y emociones que han revolucionado el mundo, como por ejemplo Newton.

Entender la mente es el primer camino para el aprendizaje.

2) APRENDIZAJE

Un cambio perdurable de la conducta, en la capacidad de comportarse de una forma determinada o en los conocimientos, como resultado de la práctica o de otras formas de experiencias (ej: montar en bicicleta). Las habilidades que no perduran en el tiempo no es aprendizaje. Cuando aprendo tengo:

- Una relación directa con el objeto (aprender un idioma en el país de origen).
- Una relación indirecta con el objeto (ej: a través de un libro).

En el ámbito del trabajo, nos referimos a la adquisición de una habilidad o destreza.

IMPORTANTE: los procesos de aprendizaje no son apreciables, se infieren.

Principales Paradigmas sobre el Aprendizaje:

◆ Perspectivas del condicionamiento:

La base de las teorías desarrolladas dentro de esta perspectiva tiene su origen en la filosofía, en concreto, en el asociacionismo. El supuesto fundamental de esta tradición filosófica es que las ideas surgen de la experiencia y de la asociación.

- **Condicionamiento Clásico:** surge a principios del siglo XX con Paulov, médico ruso que descubrió los principios del condicionamiento clásico de forma accidental, descubre que los perros de su laboratorio pueden aprender de forma asociativa. Ofrece carne a los perros y estos salivan porque anticipan que van a comer.

Lo que descubre es que cuando llega al laboratorio y enciende una bombilla, el perro anticipa que va a comer después.

El perro ha aprendido a asociar estímulos.

Concepto	Definición	Ejemplo
Estímulo Incondicionado (EI)	Aspecto presente en el ambiente capaz de desencadenar una respuesta biológicamente preparada.	Comida Soplido en el ojo Pinchazo
Respuesta Incondicionada (RI)	Reflejo biológicamente programado.	Salivación Parpadear Retirar la zona Pinchada
Estímulo Neutro (EN)	Aspecto de una situación que no produce ninguna respuesta específica, aparte de la de orientación.	Sonido de campanilla Una luz Un cactus
Contigüidad	Concurrencia temporal de dos o más estímulos en una misma situación.	Tintineo + Comida Luz + Soplido Cactus + Pinchazo
Estímulo Condicionado (EC)	Estímulo, inicialmente neutro, cuya presencia, como consecuencia de repetidas situaciones de contigüidad con un estímulo incondicionado, va acompañada de una respuesta similar a la evocada por el estímulo incondicionado.	Ver Figura 12.1 página 337
Respuesta Condicionada (RC)	Respuesta provocada por la presencia de un estímulo condicionado y similar, generalmente de menor intensidad, a la respuesta incondicionada.	

- **Condicionamiento Instrumental:** Watson y Skinner son considerados los padres del condicionamiento instrumental. Afirman que ante un estímulo, el sujeto da una respuesta siempre que dicha respuesta lleve una consecuencia asociada llamada refuerzo.

Teoría: el aprendizaje se produce en función de las consecuencias del mismo (aprendo una conducta a cambio de recibir algo bueno o agradable).

Thorndyke: expresa esta idea con su célebre ley del efecto:

- ♦ La probabilidad de que se repita un comportamiento es función de que haya existido un refuerzo anterior asociado a esa conducta.
- ♦ La probabilidad de que no se repita un comportamiento es función directa de que no haya existido un refuerzo anterior, asociado a esa conducta o haya existido un castigo.

Mediante el aprendizaje instrumental se modifican las conductas, para entenderlas hay que recurrir a una tabla de doble entrada:

	Refuerzo	Castigo
	Aumenta la probabilidad de repetición de la conducta	Disminuye la probabilidad de repetición de la conducta
Positivo La conducta es contingente con la aparición de un estímulo	<u>Refuerzo positivo</u> (ej: decir al perro que venga y luego darle un premio).	<u>Castigo positivo</u> (ej: si un empleado llega tarde y le bajo el sueldo).
Negativo La conducta es contingente con la desaparición de un estímulo	<u>Refuerzo negativo</u> (ej: EVITACIÓN, multas).	<u>Castigo negativo</u> (ej: EXTINCIÓN, no seguir la corriente a un amigo charlatán).

- **Programas de Refuerzo**: condiciones bajo las que la conducta es seguida del efecto (positivo o negativo)

	Intervalo	Razón
Fijo	El efecto tiene lugar al finalizar un periodo de tiempo durante el cual el sujeto emite la conducta. Una vez obtenido el reforzador debe transcurrir el mismo periodo de tiempo para lograr el mismo efecto. Ej., sueldo.	El sujeto debe emitir la conducta un número de veces determinado para obtener el reforzador. El número de conductas necesarias no varía tras la obtención del efecto.
Variable	La obtención del reforzador está ligada a la emisión de una conducta determinada durante un periodo de tiempo que varía de un ensayo a otro.	El número de veces que se debe realizar la conducta para obtener el refuerzo cambia a través de los ensayos. Mejores programas de refuerzo positivo. Ej., máquina tragaperras.

- **Fenómenos asociados al condicionamiento**: ayudan a explicar la rapidez y cuantía con que puede llegar a producirse el aprendizaje en los seres humanos.

- **Generalización**: un estímulo similar al condicional puede provocar la respuesta condicionada o que la respuesta que antecede a la llegada del reforzador se emita en una situación similar a aquella en la que se aprendió.
- **Discriminación**: activación de la conducta solo ante un determinado tipo de estímulo y no ante otros muy similares que puedan ser.
- **Condicionamiento de segundo orden**: la asociación entre estímulos puede implicar el acondicionamiento entre un estímulo neutro y un estímulo previamente condicionado.

- **Aproximaciones sucesivas**: refuerzo de aquella conducta que más se aproxime a la deseada, aunque el parecido sea remoto. Ejemplo: agorafobia (miedo a los espacios abiertos, primero se intenta que la persona que lo padece abra la puerta de su casa, luego que salga al portal,)
- **Inhibición**: la asociación del estímulo condicionado no siempre implica la anticipación de la llegada de un estímulo. En determinados casos, la anticipación se realiza sobre la ausencia del estímulo que provoca la respuesta (asociar estímulos para saber que no va a haber refuerzo).
- **Extinción**: la repetición de situaciones en las que la conducta del individuo no va seguida de las consecuencias esperadas puede derivar en un debilitamiento de la asociación formada.

♦ **Perspectiva cognitiva del aprendizaje:**

(La dicotomización entre perspectivas del condicionamiento y enfoques cognitivos resulta algo artificial e incorrecta).

Los modelos cognitivos establecen una analogía entre el ser humano y el ordenador, concentrando su atención en cómo los individuos almacenan internamente y procesan la información procedente del medio para tomar decisiones y actuar sobre ella.

El aprendizaje no puede ser entendido como un proceso en el que el sujeto aprende como consecuencia de la contigüidad entre estímulos o entre respuestas y efectos en un determinado ambiente. Los modelos cognitivos definen el aprendizaje como un proceso activo en el que los sujetos transforman la información en representaciones simbólicas que les permiten guiarse en su ambiente.

• **Comparación de las teorías Asociacionista y Cognitiva**

Teoría Asociacionista

Teoría Cognitiva

El aprendizaje es pasivo y dependiente del ambiente.

El aprendizaje es activo y con dominio sobre el ambiente.

El aprendizaje ocurre debido a las asociaciones entre estímulos o entre estímulos y respuestas.

El aprendizaje ocurre porque el aprendiz trata activamente de comprender el ambiente.

El conocimiento consiste en la adquisición de nuevas asociaciones.

El aprendizaje consiste en cambios en la estructura mental del aprendiz originados por las operaciones mentales que realiza.

El conocimiento previo influye en el nuevo aprendizaje mediante procesos indirectos, como la transferencia positiva y negativa debida a la semejanza de estímulos entre situaciones.

El aprendizaje se basa en el uso del conocimiento previo con el fin de comprender nuevas situaciones y modificar las estructuras de este conocimiento previo con el fin de interpretar las nuevas situaciones.

No se permite la argumentación sobre las actividades de la mente.

La argumentación sobre actividades mentales es el elemento central de la psicología.

La educación consiste en el arreglo de estímulos de manera que ocurran las asociaciones deseadas.

La educación consiste en permitir y promover la exploración mental activa de los ambientes complejos.

- **Modelo de Tolman: conductismo propositivo**: psicólogo conductista pero que también estudió lo que él llamó el impulso y el hábito, dando lugar al APRENDIZAJE PROPOSITIVO (aprendizaje como un propósito). Ejemplo: venir a clase para sacar la carrera.

En la medida en que el comportamiento es propositivo, es también cognitivo. Los individuos no emiten conductas aisladas a la espera de consecuencias. Forman un mapa cognoscitivo de la situación, representan internamente qué pasará si se emite una conducta determinada en una situación concreta. El mapa incluye una serie de expectativas que integran el conocimiento de que en una determinada situación, una conducta concreta será seguida de un determinado estímulo.

- **Teorías del aprendizaje social**: Bandura, aprendizaje por observación o modelado, se refiere a aquellas situaciones en las que se adquiere una nueva conducta o conocimiento tras observar el comportamiento de otra persona, en lugar de experimentarlos directamente. Subprocesos cognitivos:
 - ♦ Procesos atencionales, Atención al modelo (normalmente a la persona con mayor poder, status,).
 - ♦ Procesos de Retención, de la asociación entre conducta y consecuencia.
 - ♦ Procesos de Producción, Reproducción motora (imitación).
 - ♦ Procesos motivacionales, Refuerzo vicario: conseguir el mismo refuerzo que obtuvo la otra persona. Hay que tener en cuenta la subjetividad de la consecuencia.
- **Enfoque sintáctico: la teoría ACT* de Anderson**: pretende ser una teoría psicológica general y unitaria sobre el funcionamiento cognitivo en el ser humano. Se organiza en tres etapas o fases sucesivas:
 - ♦ Interpretación declarativa, representación de qué está pasando o cuál es la situación a afrontar o el problema a resolver.
 - ♦ La compilación, formando una composición.
 - ♦ El ajuste, generalización (implica la extensión del uso de una composición a tareas distintas), discriminación (afinamiento en las tareas para las que la composición puede ser eficaz) y el fortalecimiento (probabilidad de que una determinada composición sea ejecutada).
- **Enfoques construccionistas**: la capacidad para dar sentido a una situación es una condición básica para que el aprendizaje tenga sentido (aprendo cuando construyo los elementos del aprendizaje). Dimensión social del aprendizaje, mediante el uso del lenguaje: conflicto cognitivo.

El aprendizaje es el resultado del descubrimiento por parte del individuo, gracias a la interacción con otros, de sus representaciones e interpretaciones sobre el entorno son erróneas o demasiado simples, lo que puede motivar mayores niveles de complejidad en la exploración e interpretación de la situación que deriven en el desarrollo de capacidades y habilidades o en la adquisición de conocimientos y en cambios actitudinales. Se aprende a través de instrumentos socialmente contruidos que potencian y condicionan al mismo tiempo los

resultados del proceso.

(el aprendizaje no es un fenómeno exclusivamente individual).

3) APRENDIZAJE EN CONTEXTOS LABORALES

El trabajo implica la ejecución de tareas, la realización de determinadas funciones y el desempeño de roles. Todo ello, supone la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, así como de los valores, los significados y los símbolos que constituyen la cultura de la organización, por tanto, convierte a los contextos laborales en escenarios para el aprendizaje. Supone uno de los ámbitos de aprendizaje más importantes. Tres momentos o procesos de aprendizaje:

- **Formación**, el objetivo último y más visible de la formación es el aumento de la eficacia organizacional. Formación de personal, como práctica de RRHH: proceso de aprendizaje sistemático (planificado), puesto en marcha por la dirección de la organización, de tal manera que se obtengan cambios relativamente permanentes en los conocimientos, habilidades o actitudes de los miembros que forman parte de ella, para que su aplicación a corto plazo en la consecución de metas y objetivos de la organización. Se intenta que haya un transfer rápido, trasladar lo que se enseña en los programas de formación al puesto de trabajo. La formación favorece los intereses de la organización y actúa de forma positiva también para el trabajador, ya que supone una mejora personal para él (interés para ambas partes).

Proceso formativo: debe ser un proceso continuo.

1 Análisis de la organización: ¿Qué necesita la organización?.

2 Análisis de los trabajadores: Resta entre lo que quiero y lo que tengo.

3 Diseñar los objetivos de formación, en la que se redactan de una forma cuantificable: lo mejor es hacer una medida pre (cómo lo hacían) y otra post (cómo lo hacen).

- **Planificación y Diseño**: el primer paso en la formación y en su gestión es la planificación. Recoge el proceso en el que deben insertarse las acciones formativas concretas. El punto de partida de todo el proceso es la evaluación de las necesidades de formación. Los contenidos se establecen mediante criterios oportunistas, de moda (formación que dan otros departamento o empresas) o basados en el sentido común o en el ojo clínico (los contenidos y los métodos no se deciden sobre conocimientos fiables y válidos de su eficacia). A partir de la información ofrecida por el análisis de las necesidades, es posible fijar unos objetivos para la formación. Estos permiten determinar un punto de llegada y constituyen un referente y guía en la planificación y desarrollo de las opciones de formación. La viabilidad de la evaluación depende del establecimiento de objetivos. Por último es necesario evaluar los resultados de los programas para saber qué ha sucedido, positivo o negativo, por qué y determinar las modificaciones en futuras planificaciones. Para ello es imprescindible fijar una serie de criterios que indiquen la validez de las acciones formativas: cuatro tipos de validez:

- ♦ validez formativa, (¿hubo aprendizaje durante la formación?).
- ♦ validez de transferencia, (¿lo aprendido se aplica en el puesto?).
- ♦ validez intraorganizacional, (¿es posible obtener un nivel de rendimiento similar aplicando la misma acción formativa en un grupo distinto a aquel para el que se diseñó originalmente?).
- ♦ validez interorganizacional, ¿(se repetirán los resultados de la acción formativa en una organización distinta?).

- **Análisis de las necesidades y Objetivos**: ofrecer información sobre a quién debe formarse y qué debe ser enseñado. El resultado debe ser

la formulación de los objetivos de formación. La exploración de las necesidades puede dividirse en:

- ♦ análisis de la organización.
- ♦ Análisis de las tareas, conocimientos, aptitudes, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes.
- ♦ Análisis de las personas.

Es necesario analizar las características de todo el sistema, especialmente las que pueden condicionar la viabilidad de un determinado programa o sus resultados (objetivos organizacionales, recurso disponibles, limitaciones y apoyo a la transferencia del aprendizaje). La cultura organizacional y el clima son algunos factores que median el grado transferencia de lo aprendido, así como las actitudes hacia la formación. Otro factor son los puestos que desempeñan los miembros de la organización y las tareas asociadas a cada uno de estos.

Información relevante para la formación: los conocimientos, las aptitudes, las capacidades, las habilidades, las destrezas y las actitudes necesarias para el rendimiento en una tarea y/o un puesto.

La concreción de las necesidades de formación de una persona pasa en su mayor parte por el análisis de la evaluación de su rendimiento.

- **Condiciones favorecedoras de la eficacia**: la eficacia está en la misma definición de la formación, necesidad de ser eficaz y eficiente la que justifica la planificación formalización y explicitación de los aspectos concernientes con la adquisición de actitudes, conocimientos, capacidades, habilidades y/o destrezas. Factores:

- ♦ Percepción de apoyo a la formación, (voluntario u obligatorio). La percepción de un clima propicio y de apoyo a la formación aumenta el nivel de motivación intrínseca.
- ♦ La interacción entre el ambiente y la persona, el grado de ajuste entre ambos.
- ♦ La autoeficacia, mediana relación entre características de personalidad, como la conciencia y el rendimiento e incrementa la motivación.
- ♦ Selección y diseño de los programas de formación, (eficacia). Teniendo en cuenta el tipo de habilidad a entrenar, y características de los eventuales participantes.

- **Estrategias y métodos**: para que sea eficaz debe cumplir:

- Sus contenidos se refieren a información o conceptos relevantes para los objetivos de formación.
- Presenta y muestra los conocimientos, capacidades y habilidades que deben ser aprendidos.
- Crea oportunidades para que los participantes practiquen las habilidades.
- Aporta retroalimentación durante y después de la práctica.
- mantiene el interés y motivación de los participantes.

El objetivo final de toda estrategia será la transferencia de las actitudes, conocimientos, habilidades y/o destrezas al puesto de trabajo.

Podemos distinguir seis métodos básicos:

- **Presentación de información**, exposición y explicación de información verbal, numérica y/o gráfica ante los participantes.
- **Modelado**, presentación de un modelo que muestra las respuestas deseadas en una situación determinada.
- **Presentación de información completada por los participantes**, participación de los receptores mediante preguntas, respuestas y presentación de materiales.
- **Generación de respuestas**, planteamiento de problemas, completar frases en otro idioma.
- **Simulación**, reproducir con la máxima verosimilitud todos los elementos relevantes (juegos de ordenador).
- **Formación en el puesto**, se produce directamente en el puesto de trabajo.

(protagonismo: tecnologías para la formación, formación a distancia y formación en grupo).

- **Seguimiento y evaluación**: recogida de información descriptiva y valorativa que permite tomar decisiones sobre la selección, el valor y la modificación de las acciones formativas empleadas (reacción de los participantes, aprendizaje, cambios en la conducta y resultados para la organización). La evaluación puede orientarse a distintos fines.
- **Desarrollo**, personal en la organización o de carreras profesionales:
 - **personal y profesional**: procesos con base en el aprendizaje y apoyo en la formación, provenientes del desempeño de actividades y experiencias laborales. Gracias a ellos, un trabajador aprende a realizar ciertas tareas, las cuales, le permiten rendir mejor en su puesto o incluso en futuros puestos en distintas organizaciones.
 - **de la carrera profesional**: conjunto de acciones que se pueden desarrollar en el tiempo, diseñadas para apoyar a los individuos en el establecimiento de sus objetivos profesionales y en la estructuración de los estadios y experiencias por los que deben pasar para conseguir sus metas laborales. La organización favorece a algunos trabajadores mediante acciones formativas para que se preparen con el objetivo de ocupar puestos en el futuro de mayor responsabilidad (trabajo de alto potencial de desarrollo). La antigua movilidad vertical esta dejando paso a una movilidad horizontal, o vertical sin mejora económica. Fases:

1.- El trabajador recoge información sobre sus intereses, valores y habilidades (posibilidades de carrera).

2.- Establecimiento de objetivos, que se realizan en conjunto (jefe y trabajador).

3.- Puesta en marcha de estrategias que les aproximen a la consecución de **Objetivos**: ampliar las redes sociales; Identificar oportunidades para el desarrollo de habilidades valiosas en el mercado de trabajo y mostrar motivación, capacidad de adaptación y resistencia.

- **Socialización Organizacional**, proceso desde que el trabajador entra en la organización hasta que sale. Socializarse es aprender de la cultura organizacional, qué es lo correcto o lo incorrecto, continuos procesos de aprendizaje. Se diferencia de otras experiencias por su carácter negociado, siendo posible que los ajustes sean también realizados por la organización.

TEMA 13: LA INTEGRACIÓN DEL FACTOR HUMANO:

LAS COMPETENCIAS

- Competencias profesionales: delimitación conceptual y metodológica.

- Gestión por competencias de los recursos humanos (RRHH).

1) COMPETENCIAS PROFESIONALES:

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA.

Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que les hace eficaces en una situación determinada).

La competencia también lo es para una organización. A la competencia le influye la cultura organizacional.

Lévy-Leboyer: Las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja. Cuando alguien es competente, lo es respecto a un puesto de trabajo o una tarea determinada, situaciones laborales concretas.

Boyatzis: aptitudes, conocimientos, actitudes, motivación, rasgos personales, la auto-imagen y otras variables diferenciales. Distingue dos competencias:

- Diferenciadoras, distinguen a los trabajadores de mejor rendimiento de aquellos que tienen una actuación media.
- De umbral, imprescindibles para un desempeño mínimo en un puesto, pero que no están directamente relacionadas con un rendimiento óptimo en el mismo.
- **Componentes básicos de la competencia:** (García Sáiz, Pereda y Berrocal).
 - **SABER:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos básicos de la competencia (técnicos, orientados a la realización de tareas y sociales, orientados a las relaciones).
 - **SABER HACER:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Pueden ser técnicas, cognitivas y sociales. También se incluyen las destrezas.
 - **SABER ESTAR:** conjunto de actitudes sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional. Se recogen también los valores y creencias laborales.
 - **QUERER HACER:** conjunto de aspectos motivacionales (intrínsecos y extrínsecos), relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en la competencia.
 - **PODER HACER:** se incluyen factores personales relacionados con la capacidad personal (aptitudes y rasgos personales) así como con el grado de favorabilidad del medio organizacional (condiciones, medios y recursos disponibles).

(Todo esto reunido convierte al trabajador en competente, aunque como es un factor multiplicativo, en el momento que falle uno de ellos, ya no hay competencia).

- ♦ **Competencias generales básicas:** cada competencia profesional estará compuesta por conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes en distinto grado, pero siempre refiriéndose a tareas y situaciones concretas del trabajo. El empleado competente será, desde esta, perspectiva, aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno, ya que además, lo hace.
- ♦ **Competencia cognitiva:** orientada a fomentar la capacidad de auto-dirección del aprendizaje. Incluye diferentes estrategias y habilidades de procesamiento de la información como por ejemplo, procesos de pensamiento o habilidades metacognitivas (aprender a pensar) y aprendizaje (aprender a aprender), de diagnóstico y enfoque de las diferentes situaciones que se afrontan, de estructuras mentales que permiten optimizar los procesos de formación personal continua, de

capacidad de autoeficacia (general y profesional), de autocontrol y autorregulación, de creatividad y de capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones.

- ◊ **Competencia emocional**: papel de las emociones y la actividad psicofisiológica en el comportamiento laboral, así como las bases de la inteligencia intra e interpersonal. Incluye también el conjunto de estrategias y habilidades del control de la activación, reducción de la ansiedad y afrontamiento del estrés.
- ◊ **Competencia social**: implica los comportamientos laborales que son accesibles a los demás y las habilidades sociales necesarias para las situaciones de interacción, estilo interpersonal (asertividad), capacidad para empalmar (ponerse en el lugar de los demás), afrontamiento de situaciones conflictivas, habilidad para el trabajo en equipo, etc.

· **Detección de competencias**: principales fases:

a. Definición del inventario provisional de competencias:

Aquellas competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos, respetando los valores y la cultura de la organización. Se trata de competencias globales, no se refieren a tareas concretas, a diferencia de las específicas, no pertenecen a individuos, sino que son desarrolladas en conjunto por ellos, aunque pertenezcan a la organización. Todos los trabajadores deben estar preparados para ponerla en práctica en cuanto se les requiera.

b. Definición de las competencias de las unidades funcionales:

Trasladar las competencias generales a los departamentos (técnicas de primer orden): son aspectos técnicos necesarios para que cada unidad funcional consiga sus objetivos a partir de su misión dentro de la estrategia organizacional.

También pueden establecerse desde el punto de vista de los trabajadores de diferentes unidades funcionales, pero con similar o igual nivel de responsabilidad por su situación jerárquica en la estructura organizacional.

c. Definición de los perfiles de competencias de los puestos:

Las competencias de cada departamento las llevamos a cada puesto de trabajo.

Aquellas que deben reunir los trabajadores para poder rendir con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción. En realidad, las competencias genéricas están constituidas por la integración y coordinación de las competencias individuales de los trabajadores, de ahí la importancia que tiene para la organización el gestionar estas últimas adecuadamente, tanto las actitudes como las potencialidades, es decir, aquellas que se podrán requerir en un futuro próximo.

La elaboración de listados de competencias por puesto se ha convertido, en una prioridad a abordar por cada departamento en colaboración con los expertos en personal y los propios ocupantes de los puestos. Las técnicas empleadas son de lo más variadas, como por ejemplo los Assesment Centres.

- **Competencias comunes**: grupo de competencias que suelen estar presentes en la mayor parte de los puestos. Derivan directamente de las genéricas. Entre ellas pueden citarse la rapidez en el aprendizaje, la colaboración con los compañeros, la comunicación fluida y la excelencia en el rendimiento.
- **Competencias técnicas**: (de segundo orden), aquellas referidas a las especificidades laborales del puesto concreto. Derivan directamente de las competencias de las unidades funcionales, como por ejemplo, utilizar tecnología concreta, dirigir reuniones, utilizar datos estadísticos, etc.

d. Elaboración del catálogo de competencias:

Identificación sobre cuáles de las competencias recogidas en las fases anteriores tienen un auténtico poder discriminativo respecto al rendimiento laboral de cada trabajador. –Diseño del instrumento de evaluación;
–Selección de la muestra;

–Definición del criterio; –Recogida de datos; –Análisis de datos; –Conclusiones.

1) GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH).

Busca cubrir un objetivo de coordinación y estructuración del esfuerzo humano en las organizaciones. Aporta a las funciones de mando las recomendaciones, los consejos o los servicios necesarios para adquirir, mantener y desarrollar los recursos humanos de la manera más eficaz posible. Ventajas del uso de un enfoque de competencias:

- Al centrarse básicamente en comportamientos observables facilita la utilización de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.
- Los empleados perciben la validez aparente de los procedimientos basados en competencias para tomar decisiones que afecten a su futuro.
- Mayor flexibilidad para establecer los perfiles de exigencias del puesto y definir objetivamente los comportamientos observacionales requeridos.
- Facilita la comparación entre: perfil de exigencias de un puesto y perfil de competencias de un trabajador concreto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.
- Posibilita el empleo de pruebas de evaluación variadas (ej, basadas en observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.
- Orientado a los resultados: buscan rendimientos satisfactorios, buenos o excelentes, según el nivel de exigencia que se plantee.
- Se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones. Asume que quienes no han mostrado comportamientos competentes en situaciones pasadas puedan hacerlo en el futuro, (admite y fomenta su aprendizaje).
- Más comprensible para todos los implicados y, correctamente aplicado, indica con gran claridad qué se espera de cada uno: qué competencias, qué rendimiento y qué resultados.

• Reclutamiento y selección por competencias:

- **Reclutamiento:** proceso que inicia la organización con el fin de (una vez que han detectado incorporar a uno o varios trabajadores) hacer llegar a los mejores candidatos posibles para un puesto.
- **Selección:** proceso posterior. Una vez han llegado los mejores candidatos, hay que motivarlos para que continúen y hacer una evaluación para saber cuáles son los mejores para incorporar a la organización.

A partir del perfil de exigencias del puesto, se buscan dos tipos de competencias en los candidatos:

Competencias que el solicitante puede demostrar haber desarrollado en su experiencia laboral anterior: se trata fundamentalmente de competencias técnicas, como el manejo de una máquina determinada, y todas ellas están relacionadas con el rendimiento correcto en las tareas propias del puesto de trabajo que desea cubrirse.

Competencias con las que es posible predecir el éxito profesional a medio y largo plazo: en este caso se están buscando aquellas más relacionadas con las competencias genéricas de la organización.

• Técnicas básicas:

- **Pruebas situacionales o profesionales**: simulaciones de situaciones laborales, imitar una posible situación laboral. Cuanto mejor imite la prueba laboral, mejor será el candidato. (inconvenientes, alto coste de diseño, aplicación y equipamientos).
- **Assesment Centre**, (Servicio de evaluación): mejor prueba de selección de personal. Sólo se utilizan para puestos de mucha responsabilidad porque resulta muy caro. Consiste en coger un grupo de personas y llevarles a un lugar apartado, donde se les hace exhaustivas pruebas situacionales imprevistas, grabaciones de video, etc. Se evalúa en profundidad cada competencia y posteriormente se da un informe final con los aspectos positivos, los mejorables y cómo mejorarlos. También se utiliza para evaluar a los trabajadores de la propia empresa. Debido a su altísimo precio, solo tiende a emplearse para la selección de profesionales de alta cualificación o para puestos directivos.
 - ♦ **Evaluación del rendimiento por competencias**: asignación de una puntuación, normalmente numérica, que refleja el rendimiento en los criterios de éxito laboral de un puesto de trabajo.
- **Assesmente Centres** (gran validez).
- **Evaluaciones de 360°**, evaluaciones que hace el supervisor y todas las personas que están en contacto con el trabajador (jefes, subordinados, trabajadores, etc).
- **Entrevistas de evaluación o retroalimentación**: las realiza un supervisor o un asesor de RRHH. Entrevistas de devolver la información de forma constructiva. Pasos de la retroalimentación: 1.se dice lo positivo; 2.lo mejorable; 3.cómo se puede mejorar.
- **Gradación de una competencia**: (tabla página 376).

Cada competencia tiene un nivel distinto en función de las tareas, ya que las competencias van dirigidas hacia ellas. El nivel 1 es el más bajo mientras que el nivel 7 es el más alto. Cada nivel subyace a unos componentes determinados de aptitudes, conocimientos. Se realiza para los trabajadores de la empresa.

♦ **Desarrollo y Formación de competencias: la organización que aprende:**

La aptitud marca el límite a las competencias, a aprender.

¿Qué es?: una organización que está preocupada por su necesidad de sobrevivir, en un entorno cambiante a partir de su capacidad para crear productos o servicios de difícil mutación. La clave está en crear una cultura basada en valores que potencian esta orientación, sustentada en algunos principios básicos:

- ◊ **Principios de la cultura de estas organizaciones**: son organizaciones que emplean tecnologías telemáticas, que pueden y deben emplearse para distribuir el conocimiento dentro de la organización (intranets). Si mediante la comunicación continua, facilitamos el dinamismo de una cultura, la organización aprende.
- ◊ **Diseño participativo**, todos los trabajadores deben implicarse en la toma de decisiones. Esto se consigue favoreciendo los círculos de calidad, grupos de trabajo, de proyecto, que los trabajadores se impliquen en el trabajo.
- ◊ **Flexibilidad en el trabajo**.
- ◊ **Orientación hacia el cliente**: satisfacer las demandas de los consumidores.
- ◊ **Desarrollo de las competencias profesionales**: organizaciones que se potencia el aprendizaje de competencias profesionales. Si tenemos competencias podemos asumir los anteriores aspectos mencionados.

La clave radica precisamente en este último punto: la preparación completa de los trabajadores con el objetivo de que ellos mismos se conviertan en el agente de cambio necesario para que la organización que aprende, pueda tener éxito en su contexto.

En realidad, la organización que aprende podría definirse a partir de sus miembros como un grupo de personas que continuamente está aumentando su capacidad para crear lo que precisamente quieren crear y donde aprender y desarrollar de forma continua las competencias resulta básico para tener una visión global y enriquecedora.

Acciones formativas: cómo manejar, favorecer el desarrollo de los componentes de las competencias.

COMPONENTES		INTERVENCIÓN	
SABER	Conocimientos	Transmitir	
SABER HACER	Habilidades	Entrenar	
SABER ESTAR	Valores, creencias, actitudes	Persuadir	
QUERER HACER	Motivación	Establecer en el contexto y desarrollar en los individuos condiciones motivadoras	
PODER HACER	Capacidad y rasgo personal	Entrenar	
		Contexto	Establecer condiciones y dotar recursos

Otras acciones formativas:

- **Coaching:** método formativo individualizado, basado en el asesoramiento personal. Se utiliza fundamentalmente con altos directivos, supervisores en posición de promocionar y profesionales en cuyo puesto deben ponerse en juego competencias de interacción social. El coach es un consultor externo a la organización, experto en ese tipo de competencias, en orientación sobre estrategia empresarial, Va orientado a la interacción. Su labor se centra en:
 - Obtención de información sobre las dificultades con las que se encuentra el trabajador en su puesto de trabajo. (técnicas como la evaluación de 360°)
 - Fijación, conjuntamente con el sujeto formado, de los objetivos que deben conseguirse.
 - Observación del comportamiento del trabajador en la mayor cantidad de situaciones posible, evaluándolo y comprobando las reacciones que provoca en los distintos interlocutores.
 - Retroalimentación sobre el comportamiento del sujeto.
 - Establecimiento de objetivos y procedimientos de mejora.
 - Seguimiento para iniciar el nuevo ciclo de coaching cuando sea necesario.
- **Mentoring:** surge con el deseo de algunas empresas de mantener el compromiso y la identificación de los trabajadores con las metas de la organización. Se busca cubrir alguno de los siguientes objetivos:
 - formación de futuros directivos.
 - Mejora de las relaciones laborales.
 - Apertura de canales de comunicación vertical ascendente.

Necesita la presencia de un mentor, directivo de la organización, pero situado en distinta línea jerárquica que el trabajador en la organización. Éste último es el encargado de seleccionar a su mentor entre varias posibilidades, en función de sus propias necesidades de formación y, claro está, de la preparación del mentor. Ambos realizan reuniones en las que se discuten problemas y se solicitan y dan consejos sobre aspectos como la adaptación a políticas, las posibilidades de desarrollo e incluso, sobre el ajuste entre la vida personal y

profesional. Asesoría personal basada en la celebración de reuniones.

♦ **Retribución de competencias:**

La organización dedica una parte de la paga mensual en función de dónde se determina realmente la calidad del rendimiento (competencias del trabajador).

Los sistemas de retribución por competencias parten de los perfiles de exigencias de los puestos, de esta manera, se asegura que las competencias reforzadas sean las que verdaderamente contribuyan a que la organización pueda alcanzar sus objetivos, por ejemplo:

—

- Competencias referidas a las tareas concretas del puesto del empleado, le convierten en un experto en su área.
- Competencias orientadas a la multivalencia en la misma especialización, consiguen que el empleado realice un mayor número de tareas relacionadas con el área en que es experto, y con mejor rendimiento.
- Competencias orientadas al aumento de la polivalencia en otras áreas, cuantas más funciones pueda realizar el trabajador dentro de la organización, será más valioso y en consecuencia, recompensado.
- Competencias que favorecen el aumento de autonomía del empleado, aquellas que le proporcionan seguridad en la toma de decisiones que afectan a su puesto de trabajo.

TEMA 15: GESTIÓN DEL CONFLICTO

TEMA 15.- GESTIÓN DEL COFLICTO

ASPECTOS TEÓRICOS:

- **Poder**: relación interpersonal (o intergrupal), en la cual un individuo (o grupo) puede provocar que otro individuo (o grupo) lleve a cabo una acción que de otra manera no había realizado. (DAFT Y STREERS).
- **Dependencia**: se produce cuando una persona, grupo u organización, depende de otra persona, grupo u organización para realizar sus tareas. Por tanto, la dependencia determina el poder que tiene A sobre B (cuanto más dependo de alguien, mayor poder le estamos dando).
- **Conflicto**: proceso de desacuerdo, oposición, lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles para influir en las personas, grupos u organizaciones. (Si intento influirte, es porque intento demostrar mi poder, el conflicto se produce cuando la otra parte se resiste). El conflicto comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente a algo que quiere o le concierne. Los conflictos suelen desarrollarse conjuntamente a diferencias por el poder entre las partes.

Aquí juega un papel muy importante lo percibido, ya que puede ocurrir que exista dependencia sin necesidad de que ocurra. Ejemplo: crees que dependes de alguien pero en realidad no es cierto.

ALGUNOS ELEMENTOS DEL CONFLICTO:

- Un conflicto es una experiencia subjetiva de la incompatibilidad que necesariamente tiene una base real objetiva.
- Esta experiencia tiene una relación con componentes afectivos y cognitivos, sin asunto del conflicto (es que no le puedo ver).

- Estos asuntos desencadenan reacciones dirigidas a individuo o grupo (los comportamientos del conflicto).

TIPOS DE CONFLICTOS POR SU NATURALEZA O CONTENIDO CENTRAL:

- ◆ Conflicto de objetivos o intereses (ejemplo, el sueldo).
- ◆ Conflicto de juicios, opiniones o interpretaciones.
- ◆ Conflicto de valores o normas (ejemplo, dar significado distinto a una norma).
- ◆ Conflicto de aspectos de identidad (más grupales, donde un grupo con una identidad determinada se siente atacado por otro grupo con otra identidad distinta).

TIPOS DE CONFLICTOS POR NIVELES IMPLICADOS:

- ◇ Intrapersonal (una persona).
- ◇ Interindividual (dos o tres personas).
- ◇ Grupal o intragrupal.
- ◇ Organizacional o intraorganizacional.

CONFLICTO INTRAPERSONAL: surge en un único individuo.

- **Ambigüedad de rol:** cuando el trabajador no conoce cuáles son las demandas asociadas a su puesto de trabajo. Suele producirse cuando el trabajador es nuevo.
- **Conflicto de roles:**
 - ◆ **Conflictos intra – emisores:** surgen cuando una única fuente (ejemplo, el jefe), comunica al trabajador unas expectativas incompatibles para su trabajo. Ejemplo: mi jefe me dice que trabaje más rápido y sin errores.
 - ◆ **Conflicto inter – emisores:** varias personas comunican al trabajador expectativas incompatibles. Ejemplo: igual que el anterior pero esta vez lo comunica el jefe y el supervisor.
 - ◆ **Conflicto inter – roles:** se producen por el doble o triple desempeño de roles. Ejemplo: un trabajador sindicalista.
 - ◆ **Conflicto rol – personal:** se produce cuando entra en discrepancia el rol laboral y el rol extra – laboral. Ejemplo: trabajar y estudiar.
- **Sobrecarga o infradotación de rol:**
 - **Sobrecarga:** cuando el rol laboral del trabajador le exige más cosas de las que es capaz de hacer, ya sea por falta de tiempo o de competencia.
 - **Infradotación:** cuando el rol laboral del trabajador le exige menos de los que sabe hacer. Es la causa habitual del abandono del puesto de trabajo.

LA DINÁMICA DE LOS CONFLICTOS: El conflicto tiene tres fases:

- 1.– Previa al conflicto (pre – conflictual).
- 2.– Después del desencadenante.
- 3.– Post – conflictual.

Fase Preconflictual		Fases Conflictuales	Fases Postconflictuales
----------------------------	--	----------------------------	--------------------------------

Situación antecedente	-Factores del contexto social. -Factores individuales y grupales. -Factores de la tradición del conflicto. -Factores estructurales. -Conflicto latente.	Desencadenante	• Intensificación o escalada. 2. Estancamiento. 3. Desintensificación o desescalada.	Resolución de consecuencias.
--------------------------	---	----------------	--	------------------------------

GESTIÓN DEL CONFLICTO:

Los conflictos deben gestionarse. La labor del experto en gestión del conflicto, no es resolverlo, sino gestionarlo.

Gestión = Resolución: los conflictos presentan tanto aspectos funcionales (+) como disfuncionales (-).

Resultados disfuncionales del conflicto: Orientación a vencer a la otra parte, bloquear el intercambio de información fiable, aparición de intensas emociones negativas, desconfianza,

Resultados funcionales del conflicto:

- Se estimula la actividad en general, el conflicto nos activa.
- Los conflictos ofrecen una buena oportunidad para poner en práctica nuevas habilidades y conocimientos.
- Procesos de cambio: focalización de la atención en el problema que ha generado el conflicto es el primer paso para intentar cambiarlo.
- Incrementa la capacidad de innovación: el pensamiento creativo de los implicados.
- Relación con la otra parte: inicialmente aumentan el contacto y las posibilidades de comunicación entre las partes (aunque la evolución del conflicto puede llevar a restringir ese contacto), a la vez que delimita las posiciones entre ambos, respecto al asunto conflictivo.
- En los conflictos intergrupales: aumento de la cohesión, uniformización de criterios y objetivos

ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO:

Creación o expansión de los asuntos del conflicto:

- Revitalizando los grupos donde sus miembros tienen actitudes poco críticas.
- El conflicto se puede ampliar relacionando los asuntos ya existentes con asuntos previos que no eran propiamente del conflicto.
- Técnica del abogado del diablo y las preguntas dialécticas.
- Incrementar la percepción de lo que hay en riesgo.
- Hablar en términos de victoria o derrota.

Estimulación de los comportamientos polémicos:

- Lucha por lo temas: acciones para dirigir la atención del otro a las propias frustraciones. Controlar de forma unilateral y agresiva al otro con asunto del conflicto (Terroristas).
- Lucha por los resultados: intentos de ganar terreno y derrotar al oponente, con ataques abiertos.

- Dominación.
- Evitar negociaciones cuando el acuerdo sería obvio.
- Utilizar amenazas.
- Expresar acusaciones infundadas.
- Sugerir a la otra parte que perderá credibilidad si no defiende con intensidad sus intereses.
- Comunicar una perspectiva de pérdida en lugar de ganancia para provocar al oponente (entrar al trapo al ver que la otra parte parece derrotada).

CONDICIONES QUE PUEDEN MODULAR LOS RESULTADOS:

- **Interdependencia:** situación en la cual, los resultados de una persona se pueden ver afectados por las acciones de los otros.
- **Positiva:** (el mejor), concordancia de las metas perseguidas por los sujetos y discordancia en cuanto a las actividades necesarias para conseguirlas. Permite la transformación de intereses personales en intereses conjuntos. Mayor satisfacción para las partes.
- **Negativa:** el sujeto percibe que tanto los fines perseguidos por ambos, como las actividades, son incompatibles (lo que gano yo lo pierdes tú, y lo que ganas tú lo pierdo yo). Menor satisfacción.

Fomento de las situaciones de interdependencia positiva: Buscar metas de orden superior, facilitar el trabajo en equipo y premiar objetivos grupales,

- **Nivel de tensión:**
 - **Bajo:** (cuando estamos de vacaciones).
 - **Medio:** (es el mejor).
 - **Elevado:** (en época de exámenes).
- **Tipo de conflicto:**
 - **De tareas:** (el mejor), las partes tienen diferencias en sus puntos de vista, ideas u opiniones sobre una tarea o decisión: deben potenciarse para mejorar la calidad de las decisiones, el compromiso y la satisfacción.
 - **De relaciones personales:** las partes muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores: reduce el rendimiento, la satisfacción, limita la habilidad para procesar información y recibir nuevas ideas. Atenúa las manifestaciones de ayuda mutua.

LOS MEJORES CONFLICTOS SON AQUELLOS CON INTERDEPENDENCIA POSITIVA, CON UN NIVEL DE TENSIÓN MEDIO Y UN TIPO DE CONFLICTO DE TAREAS.

ESTRATEGIAS PARA REDUCIR CONFLICTOS:

- Integración: vincula a la resolución de problemas, es abierta, se produce intercambio de información, y se buscan alternativas satisfactorias para todas las partes implicadas.
- Obligación: buscar minimizar las diferencias y enfatizar aspectos comunes, descuida los asuntos propios para satisfacer los de la otra parte. Se necesita gran empatía.
- Dominación: se plantea el conflicto en términos de ganar o perder, fuerza la conducta para conseguir sus objetivos, a menudo rechaza o ignora los intereses y necesidades de la otra parte.
- Evitación: abandono, tendencia a escurrir el bulto, no satisface ni sus propios intereses ni los de la otra parte.
- Compromiso: busca realizar concesiones a partir de que la otra parte ceda también, se busca una decisión que, aunque no satisfaga a ninguna de las partes, ambas tengan un punto en común.

Representación de las estrategias para resolver conflictos:

NEGOCIACIÓN:

Proceso en el que dos o más partes en conflicto emplean comunicación verbal (directa o indirecta), para discutir la forma de una acción conjunta que sirva para manejar dicho conflicto.

Para que se produzca negociación, tiene que haber 4 principios:

- 1.- Situación de interdependencia positiva.
- 2.- Que las partes perciban que hay un conflicto.
- 3.- Interacciones oportunistas.
- 4.- Posibilidad de acuerdo.

El papel de la negociación:

Recurso: cualquier bien deseado que tenga utilidad, como amor, dinero, servicios, bienes en general, status o información. (Ampliar la tarta). (FOA Y FOA).

La negociación debe fundamentarse en la creación de valor o ampliación del pastel frente al simple troceo del pastel.

No es cierto que siempre lo que una parte gane es a costa de lo que la otra pierde.

Crear valor: transformar lo que parece ser un conjunto de recursos, en un conjunto de recursos que son distintamente valorados por los dos negociadores, por lo que se pueden distribuir de modo que se otorga a cada negociador lo que más valora (trueque).

Negociaciones sumativas o todos ganan:

También se llaman de suma positiva, consiste en negociar buscando beneficio mutuo y logrando soluciones aceptables para ambas partes.

Ambas partes intervienen en la propuesta de alternativas que respeten y satisfagan las necesidades respectivas.

Las partes cooperan en la elaboración de soluciones.

Formación en habilidades de autonomía, creatividad, comunicación, manejo del estrés, desarrollo del equipo,

Diferencias entre tipos de negociación:

	Sumativa (suma positiva)	Distributiva (suma cero)
Información	Compartir libremente la información.	Se utiliza de forma estratégica, manipulación o censura.
Comprensión del oponente	Se intenta comprender a la otra parte.	Sin esfuerzo por comprender al otro.

Atención a puntos comunes y diferencias	Énfasis en los fines o intereses comunes.	Énfasis en las diferencias entre las partes.
Soluciones	Búsqueda de las que reflejen las necesidades de las partes.	Búsqueda de las que reflejan las necesidades personales.

Planificación de la negociación:

- 1.- ¿Cuántos trozos del pastel me quiero llevar?
- 2.- ¿Qué tipo de estrategias cooperativas voy a emplear para más pasteles? (suma).
- 3.- ¿Qué tipo de estrategias cooperativas voy a emplear para llevarme el pastel más grande? (distribución).

FASES DE LA NEGOCIACIÓN:

- Preparación de la negociación.
- Decisión de negociar.
- Definición de los objetivos.
- Investigación de la situación.
- Decidir los negociadores.
- Promover percepciones interpersonales mutuas positivas.

Técnicas para la preparación de la negociación:

- ♦ **Nivel de aspiración:** ¿Qué deseo obtener de la negociación?

Problemas: –Sobreestimación o infraestimación.

–No saber lo que se desea (devaluación reactiva).

- ♦ **Interés y posiciones:** los intereses de la negociación son las necesidades de las partes y los intereses que las satisfacen pueden ser: diferentes y comunes:

Diferentes: materia prima de la negociación, pues los acuerdos negociados siempre están basados en intercambio. Intercambiar intereses que sean muy importantes para mí por los que sólo tengan relativa importancia para la otra parte y, por el otro lado, los que para mí no son tan importantes y son críticos para otros.

Comunes: lo que yo quiero y tú quieres, no se puede empezar a negociar por estos.

- ♦ **Mejor alternativa a un acuerdo negociado:** BATNA o MAAN.

- Preparar la situación.
- Definir el conflicto.
- Buscar alternativas mutuamente aceptables.
- Evaluar las alternativas y decisión de una solución negociadora.
- Poner en práctica la decisión.

MAAN – BATNA: ¿Cuál es nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado?

Debe imaginarse y prever lo máximo que podríamos conseguir en otra mesa de negociación, en caso de que no se llegue a acuerdo en esta mesa.

El BATNA es tan importante que establece el punto exacto a partir del cual, se pueden tomar decisiones relevantes, como aceptar cualquier propuesta final, que esté por encima del BATNA, o rechazar lo que no lo supere.

La alternativa no debe ser vaga, sino real y contrastada. Sin el BATNA, se está a merced de la otra parte. El BATNA no es un resumen de los deseos de cada parte.

No debe modificarse a no ser que cambien las circunstancias. Debe ser siempre redactado a priori a partir de información objetiva.

Construcción del BATNA:

- 1.- Listar las alternativas que existen en caso de no llegar a un acuerdo (con pros y contras) para nosotros y para ellos.
- 2.- Elegir la mejor alternativa (BATNA) de las dos partes.
- 3.- Listar las mejoras posibles a nuestro BATNA por alguna acción propio o del contrario.
- 4.- Listar las cuestiones que pueden empeorar el BATNA de la otra parte.

Límite o punto de resistencia:

Lo mínimo que se está dispuesto a aceptar como resultado de la negociación. Cualquier acuerdo por encima resulta beneficioso, por debajo, al negociador no le interesa negociar.

El límite de resistencia no viene condicionado por los deseos del negociador, sino por lo que representa el BATNA (la realidad).

Se trata de la última carta a jugar y no lo que se va a intentar a conseguir, por lo que nunca debe ser conocido por la otra parte.

Diferencias entre el BATNA y el punto de resistencia:

BATNA: lo que podría alcanzar en otra mesa.

Límite de resistencia: lo que debo exigir mínimo aquí.

A veces, ambos coinciden.

Problema a la hora de redactar los puntos de referencia:

Sesgo de los puntos de referencia: adoptar algunos puntos de resistencia que pueden destacar por distintas razones (como el salario de otros), fijando la atención del negociador sin una base real.

TEMA 16: GESTIÓN DEL BIENESTAR LABORAL

1-Bienestar y salud en los contextos laborales

Puede ser caracterizado por indicadores objetivos o por la percepción, individual o colectiva, de los afectados o de forma combinada. Las cuestiones generales implicadas en el ambiente del trabajo son:

- **La multidimensionalidad:** Determinar el bienestar de una persona pasa por la evaluación de su salud física, de la calidad de sus relaciones sociales y de las posibilidades de desarrollo intelectual y emocional. Presencia de una correcta iluminación, disponibilidad de espacio suficiente...puede ser negativo si las tareas son rutinarias pero se compensa con las relaciones informales, que ofrecen un apoyo emocional.
- **La pluralidad de niveles:** El estrés puede ser analizado como un fenómeno individual que resulta del desajuste entre las demandas del ambiente y los recursos de los que dispone la persona para su afrontamiento. Simultáneamente, el nivel de estrés tiene su origen en procesos grupales como el liderazgo, siendo la falta de pautas claras lo que genere estrés. La tensión puede ser el resultado del ambiente inestable o competitivo...
- **Congruencia e integración:** El desarrollo del bienestar y la salud depende del ajuste que se produce a distintos niveles. Los valores, las necesidades y las capacidades de la persona y los valores, las demandas y los recursos de la organización deben sincronizarse. Los sistemas de participación de los trabajadores es un factor que reduce, entre otros, las tensiones entre los distintos niveles en la organización.
- **Acciones para la promoción del bienestar y la salud:** La organización puede hacer programas para resolver de forma rápida los problemas presentes y futuros. Se pueden procurar el desarrollo de climas laborales de apoyo que reduzcan la incidencia del estrés o la aparición de formas destructivas del conflicto.
- **Autoevaluación y adaptabilidad:** Una de las características de cualquier sistema social es la presencia de cambios constantes que exigen una readaptación del sistema hasta alcanzar una nueva condición de estabilidad. Las organizaciones deben captar las variaciones para prevenir las consecuencias negativas.
- **Conciencia de las tensiones:** Las organizaciones están atravesadas por una serie de tensiones o conflictos que no pueden ser resueltos de forma concluyente

2- Estrés laboral

El estrés laboral es una reacción del organismo ante las demandas del ambiente. Si éstas exceden los recursos que el propio entorno aporta o que el individuo es capaz de generar, la persona experimenta estrés. Los modelos del estrés son:

- **Modelo ajuste persona-trabajo:** La definición confusa del rol laboral, el desajuste entre las capacidades y las habilidades demandadas por el puesto, y aquellas que posee el individuo es la principal fuente del estrés.
- **Modelo de demanda-control:** Se producirá cuando tienen lugar altos niveles de demanda derivados del puesto(presión temporal)en ausencia de control sobre los mismos(autonomía).
- **Modelo de valoración cognitiva:** El proceso central es la valoración que el individuo hace de los estímulos presentes en su entorno y de su capacidad para afrontarlos. Si se experimenta una capacidad insuficiente o una demanda excesiva del ambiente, se experimentan los efectos del estrés.

El control de estrés se refiere a todas aquellas estrategias, individuales u organizacionales, que tiene por objetivo la neutralización del mismo, bien por medio de la prevención, por la atenuación de sus efectos o por la superación total o parcial de sus consecuencias.

La mera presencia de los estresores no implica que el individuo experimente estrés negativo, la concurrencia de otros factores moduladores en el nivel individual medirá la valoración final de la situación y sus efectos. Además de llevar a cabo las intervenciones con los individuos en el nivel organizacional, en ocasiones, será necesario intervenciones con los individuos.

Los principales estresores son:

- Demandas del rol: conflicto del rol, ambigüedad del rol y conflicto con otros roles.
- Demandas de la interacción: Liderazgo, presión social, estatus, diversidad y confianza.
- Demandas de las condiciones físicas: temperatura, ventilación, iluminación ruido y diseño.
- Políticas de gestión del personal: promoción, discriminación y reajuste de plantilla.
- Condiciones de trabajo: carga de trabajo, diversidad de la tarea, riesgos laborales, retribución y acoso laboral.

Todo esto va a provocar estrés positivo(esperanza) y negativo(ansiedad) que traerá como consecuencias salud física, salud mental, rendimiento y relaciones no laborales.

Las estrategias de control según la fase del proceso de estrés al que se orientan son:

- Dirigidas al control de estresores: Implican la reducción de las demandas del ambiente, el incremento de los recursos personales o los dos(disminución de la carga de trabajo mediante el diseño del puesto).
- Orientadas a los procesos de evaluación: Se pretende que los sujetos evalúen la relación entre las demandas del ambiente y los recursos disponibles para su afrontamiento, para evitar el diestress(mejora de la autoestima).
- Centradas en las estrategias de afrontamiento: El objetivo es capacitar a los individuos para manejar las consecuencias nocivas derivadas del estrés negativo y desarrollar unas condiciones de trabajo que protejan al empleado de las condiciones estresantes(desarrollo de habilidades para el manejo del estrés).

El Burnout o síndrome de quemarse es la repuesta prolongada ante la presencia crónica de estresores emocionales e intrapersonales asociados al puesto de trabajo. Esta repuesta implica actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, acompañadas por la experiencia de sentirse emocionalmente cansado.

- Agotamiento emocional: Cuando las personas experimentan este síndrome refieren vivencias de cansancio emocional, que promueve el alejamiento emocional y cognitivo respecto al puesto.
- Despersonalización: Implica un intento de eludir el trato individualizado de aquellas personas con las que se interactúa en el trabajo. Permite un alejamiento que reduzca la carga.
- Falta de realización personal en el trabajo: Los individuos desarrollan un sentimiento de ineficacia para realizar su trabajo correctamente o para que se tenga un impacto positivo.

Las variables del Burnout se pueden agrupar:

- Características del puesto: La sobrecarga del trabajo y las presiones temporales son los mejores predictores del Burnout. La falta de recursos o la falta de control sobre la interacción lo aumentan.
- Características ocupacionales: Los profesionales relacionados con el control o la vigilancia de la delincuencia, como policías, padecen mayores niveles de despersonalización y de falta de realización. Los que se dedican a la docencia tienen mayores niveles de agotamiento emocional.
- Características de la organización.
- Características individuales: Hay mayores niveles de Burnout en empleados con poca experiencia laboral, solteros y con mayor nivel educativo.

Las consecuencias derivadas del Burnout son:

- Consecuencias físicas y emocionales: Los problemas de fatiga, insomnio... son frecuentes en las personas con altos niveles de Burnout.
- Consecuencias para las relaciones interpersonales: Producen un deterioro en las relaciones sociales y

familiares.

- Consecuencias actitudinales: Las personas quemadas desarrollan actitudes negativas hacia los clientes, el trabajo, la organización o ellos mismos.
- Consecuencias conductuales: El abandono de la organización, la rotación, el absentismo, la disminución del rendimiento y el consumo de drogas son las principales manifestaciones del Burnout.

3- Violencia y acoso en el lugar de trabajo

La violencia y el acoso son aquellos incidentes en los que hay personas que sufren malos tratos, amenazas o agresiones en circunstancias relacionadas con su trabajo, implicando el que se ponga en riesgo de forma explícita o implícita su seguridad, bienestar y salud.

EL ACOSO U HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO

El término **bulling** se ha relacionado más con el acoso realizado por una sola persona, mientras que el **mobbing** con el de un grupo. Las fases del Hostigamiento psicológico en el trabajo son:

- Incidentes críticos: Roce, excusa inicial y proceso de escalada.
- Hostigamiento y estigmatización: Indefensión progresiva y apoyo del grupo acosador.
- Intervención de RRHH: Error, desconocimiento: atribución a la víctima.
- Expulsión: Salida voluntaria o despido.

La forma concreta de desarrollar el acoso adopta múltiples formas, como por ejemplo: No asignándole tareas, restringiendo la comunicación con sus compañeros, criticando su estilo de vida, imitándoles, usar la violencia física o con insultos y rumores.

Las consecuencias del acoso psicológico son:

En la persona: Física, psicológicas, relaciones interpersonales y entorno familiar.

En la organización: Pérdida de rendimiento, costes sanitarios y de reemplazamiento o disminución de la satisfacción. **En la sociedad**: Costes sanitarios, de prejubilación o deterioro de la imagen del trabajo.

4- EL ACOSO SEXUAL

El acoso sexual es cualquier conducta de naturaleza sexual, u otros comportamientos basados en el sexo, que afectan a la dignidad de las personas en el trabajo. Los **requisitos** que cumple son:

- No es deseada por la persona
- Se integra en las condiciones de trabajo de la víctima
- Crea un entorno de trabajo hostil, intimidatorio o humillante.

Las **conductas y comportamientos** a las que hace referencia pueden ser:

Las conductas de tipo **físico** pueden ser las caricias, pellizcos o cualquier otro tipo de contacto forzado. Las **verbales** son las expresiones de contenido sexual, piropos o chistes. También pueden considerarse ese tipo de conductas aún cuando no vayan dirigidas explícitamente a la víctima, pero que se profieren en su presencia. Las conductas **no verbales** pueden ser gestos obscenos.

En el acoso sexual se reconocen **dos tipos**:

- **El chantage sexual** es un tipo de acoso que fuerza un intercambio de una conducta sexual no deseada a

cambio de algo, como un aumento de salario. El agresor suele tener una posición jerárquica superior a la del acosado.

- Se produce entre las personas del mismo nivel jerárquico que no buscan un intercambio forzado sino establecer una jerarquía entre iguales, es decir, iguales en tanto nivel organizacional, pero diferentes en cuanto al poder relativo.

En cuanto al **nivel social**, las personas más vulnerables al acoso en el trabajo son aquellas que ocupan las posiciones más débiles en la estructura social, como mujeres o jóvenes. En cuanto al **nivel organizacional**, son relevantes tanto el poder formal como el informal. En el **nivel individual**, el acoso responde a una motivación básica de ejercer poder sobre otra persona.

La reacciones frecuentes al acoso son: el no producir respuesta, ignorando lo ocurrido; evitando al acosador...Tratar de evitarlo produce distorsiones en la tareas, perdiendo la calidad del trabajo y disminución del rendimiento. También puedes enfrentarte al acosador, pero es poco probable.

Las consecuencias del acoso son: pérdida de satisfacción y motivación, descenso del rendimiento, dolor de cabeza, gastos de médicos...

PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN EN EL ACOSO

<i>Intervención primaria</i>	Intervención secundaria	<u>Intervención terciaria</u>
<i>Reducir el riesgo</i>	Responder a los indíces violentos	<u>Tratamiento y rehabilitación</u>
<i>Identificación</i>	Apoyo social	<u>Intervención en crisis</u>
<i>Conocimiento</i>	Apoyo organizacional	<u>Tratamiento</u>
<i>Educación social</i>	Apoyo legal	<u>Rehabilitación</u>
<i>Evitar que tenga lugar la violencia o el acoso</i>	Prever los instrumentos de respuesta por si sucede la violencia o el acoso	<u>Reparar los daños de la violencia o el acoso</u>

En las economías más avanzadas, donde la presencia de la mujer en cualquier ámbito de trabajo no sorprende sorpresa, aparece una barrera desconocida hasta hace relativamente poco, los denominados **techos de cristal**.

El romper estos techos es tarea costosa ya que supone entrar en ámbitos hostiles, donde los modelos masculinos siguen siendo prevalentes.

5- El desempleo

Las funciones del empleo son: Enriquecimiento individual, soporte de la sociedad del bienestar, estructuración del tiempo, participación social y bienestar psicológico subjetivo.

Las disfunciones del empleo son: Conflictividad social, accidentalidad y mortalidad laborales, subempleo y precarización, mercantilización de las relaciones humanas, discriminación sociolaboral, estrés, sobrecarga y acoso.

Las funciones del desempleo son: Empobrecimiento individual, sobrecarga del Estado Social, fuente de conflictos, vulnerabilidad social del individuo y malestar e insatisfacción.

Las disfunciones del desempleo son: Contenido salarial, expectativas de beneficio del capital, flexibilización contractual, oportunidades de empleo para especialistas en formación, ocupación...

Todos ellos interactúan, es decir, que podrían cambiar de posición según de la persona que lo considere. No es lo mismo juzgarlo desde de perspectiva individual que desde la organizativa o política.(tabla 16.6, página 485)

Peter War interpretó los aspectos contradictorios del empleo y desempleo en su **Modelo Vitamínico**:

TIPO	CATEGORÍA	EFFECTOS
EC (Efecto constante)	Dinero	Su exceso no provoca trastornos.
	Seguridad física	
	Posición valorada	
DA (Disminución adicional)	Oportunidades para el control del entorno	Su exceso causa trastornos
	Ocasiones para el desarrollo de habilidades	
	Variedad de alternativas	
	Claridad ambiental	
	Contexto de relaciones interpersonales	

Todo este conjunto de variables sirve para elaborar planes de intervención o prevención en los 3 niveles:

- **Primario:** Como prevención mediante formación y capacitación de las personas para su adecuación al mercado laboral.
- **Secundario:** Actuación en el momento de choque inicial
- **Terciario:** tratando de evitar los efectos negativos sobre el entorno familiar y social de la situación.

(leer lo de la prejubilación)

1

45

63

101

V.I. V.D.

+ . + = +

+ . - = -

- . + = -

- . - = +

Investigaciones

Previas

Problemas

Prácticos

Especulación

Teorías

Causalidad

Serendepity

Identificación del Objetivo

Elección del Método

Elección y/o construcción de Técnicas e Instrumentos

Selección de Estrategias de Análisis de datos

Ejecución de la Investigación

Comunicación de los Resultados

PRINCIPIOS

VALORES

CREENCIAS

TOMA DE DECISIONES

CULTURA

FORMAS CULTURALES

SUSTANCIA

(Intangible)

Entidades observables (lenguaje, símbolos, prácticas o rituales) a través de los cuales, los miembros de una cultura, expresan, afirman y se comunican mutuamente la sustancia de la misma.

Ejemplo: culturas políticas.

Sistema capaz de operar

sin intervención humana.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

- Estructura
- Tamaño
- Comunicación
- Aprendizaje
- Cultura

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

- Eficacia
- Innovación
- Conexión entre las partes de la organización
-

TELEMÁTICA

Eficacia informativa

Sinergia informativa

VARIABLES MODULADORAS

- Conocimientos y destrezas
- Necesidad de desarrollo
- Satisfacción con el contexto

Motivadores del entorno laboral (**EXTRÍNSECOS**)

Motivadores del contenido del trabajo (**INTRÍNSECOS**)

Características centrales del trabajo

Estados psicológicos críticos

Resultados positivos

EXPECTATIVA

INSTRUMENTALIDAD

VALENCIA

Características personales globales (*ejemplo: afectividad positiva o negativa*)

Grado de satisfacción laboral (*componentes afectivo y cognitivo*)

Interpretaciones de las circunstancias del entorno de trabajo (*ejemplo: adecuación percibida, variabilidad y justicia del salario recibido*)

Circunstancias objetivas del entorno de trabajo (*ejemplo: el salario*)

Estímulo condicionado (bombilla)

Respuesta condicionada (filete)

Respuesta incondicionada (salivar)

Estímulo incondicionado (carne)

PESONALIDAD

APTITUDES

COMPETENCIAS

EXPERIENCIA

CONOCIMIENTOS

Desintensificación

Estancamiento

Intensificación

Tiempo

Interés en los asuntos de la propia parte

Bajo

Alto

Integración

Alto

Bajo

Evitación

Obligación

Dominación

Compromiso

Intereses en los asuntos de la otra persona

EXTRAVERSIÓN

CONFORMIDAD

CONSCIENCIA

ESTABILIDAD

APERTURA