

TEMA 1: LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

• **INTRODUCCION**

1.1. CONCEPTO Y FUNCIONES PSICOSOCIALES DEL TRABAJO

1.2. CONCEPTO Y TIPOS DE ORGANIZACIONES

1.3. CAMBIOS EN EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

• **LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES (PTO)**

2.1. DESARROLLO HISTORICO DE LA PTO

2.2. CONCEPTO DE LA PTO

2.2.1. NIVELES DE ANALISIS Y VARIABLES DE ESTUDIO EN LA PTO

2.2.2. CAMPOS DE ESTUDIO DE LA PTO

• **INTRODUCCION**

El trabajo es un concepto complejo y multifacético. Hay varias razones:

- Desde un punto de vista psicológico lo definimos bajo tres perspectivas
 - Como actividad o conducta, es decir, los aspectos comportamentales.
 - Situación o contexto, aspectos físicos y ambientales del trabajo.
 - Fenómenos con significado psicosocial, es decir, en base a los aspectos subjetivos del trabajo, a la forma en que cada uno vive su trabajo.
- Otra de las razones para definir el trabajo es que cada disciplina que se dedica a estudiar el trabajo lo define según sus bases teóricas y sus hallazgos científicos.
- El trabajo se puede confundir con otros términos que son parecidos como son los conceptos de: trabajo, empleo, vocación, ocupación.

Podemos decir que el empleo es la actividad que se realiza en condiciones contractuales, por la que se recibe una remuneración.

Decir que la ocupación es una actividad que realiza una persona para obtener unos ingresos, pero la diferencia es que la ocupación determina la posición social o rol de ese individuo. Ese rol es identificable tanto para el individuo, como para las personas que interactúan con él.

Hay dos grandes grupos de definiciones del trabajo:

1. Definiciones que enfatizan el carácter intencional o propósito del trabajo. No tiene un fin en sí mismo sino que es un medio para obtener un fin.

Carácter instrumental del trabajo.

- Aquéllos que enfatizan los beneficios económicos que se obtienen por el trabajo. Una actividad se considera trabajo siempre que sea remunerada económicamente.
- Enfatizan que el trabajo es una forma de contribuir a la sociedad, proporcionando bienes y servicios de valor.
- Resaltan la identidad o contactos sociales que el trabajo proporciona o la satisfacción intrínseca del hecho de trabajar.
- CONCEPTO DEL TRABAJO (PEIRO 1989)

Conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.

FUNCIONES DEL TRABAJO

Son funciones propuestas desde un nivel teórico. Tienen todas un carácter o naturaleza positiva y son diez:

- Función integrativa o significativa: trabajo como fuente que da sentido a la vida de las personas. Fuente de autoestima y realización personal.
- Función de proporcionar status y prestigio social: el status de una persona, en parte se determina por el trabajo que realiza, con lo cual el trabajo es una fuente de autorespeto y respeto y reconocimiento de los demás.
- Función de identidad personal: la forma en que nosotros nos vemos y la forma en la que nos ven los demás influye en nuestra identidad.
- Función económica: las personas trabajamos a cambio de un dinero, esto nos proporciona independencia económica y esta independencia nos permite elegir las actividades que nos gusten y que podemos realizar, gracias a esa independencia económica.
- Función de proporcionar oportunidades para la interacción y los contactos sociales: el trabajo adquiere un sentido emocional.
- Función de estructurar el tiempo: el hecho de tener que cumplir un horario te obliga a estructurar el tiempo.
- Función de mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligatoria.
- Función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas.
- Función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales; el agente socializador es muy importante
- Función de proporcionar poder y control. Se puede adquirir control sobre personas, cosas, datos o procesos.
- CONCEPTO Y TIPOS DE ORGANIZACIONES (SALGADO 1997)

Organización es una formación social con límites fijos e identificables, con un sistema de normas, una autoridad jerarquizada y un sistema de comunicación y coordinación de sus miembros, con una duración estable en el tiempo y cuyos miembros pretenden un propósito o meta común.

Tipos:

- Lucrativas

La diferencia es que pretendan o no la obtención de beneficios económicos.

- No lucrativas

Las no lucrativas, a la vez pueden ser:

- Organizaciones gubernamentales (la tv. Española, o canal9, etc.)
- Organizaciones educativas (colegios, etc.)

- Organizaciones de la salud (Insalud, hospitales públicos, etc.)
- Organizaciones de grupos de intereses (sindicatos, asociaciones de vecinos)
- Organizaciones religiosas
- Otras organizaciones (no gubernamentales)
- CAMBIOS EN EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Nos encontramos con cinco tipos de cambio que son los siguientes:

- Referente a las nuevas formas de producción: este cambio se concentra en el sector servicios, de tal forma que la actividad de estos servicios supone el 60–70% de la economía de los países industrializados. Hay que destacar el aumento de los servicios de mediación como son las asesorías fiscales, legales, contables, financieras, etc. El aumento del sector servicios conlleva una serie de diferencias con respecto al pasado en cuanto a los métodos de trabajo.
- Nuevos tipos de organización: debido a los cambios en la economía mundial, las empresas han tenido que adaptarse a ello y en concreto al aumento de la competitividad.

CAMBIOS:

- En la forma de estructurarse las actividades.
- Las empresas tienden a disgregarse en unidades independientes y tienden a contratar servicios de otros trabajadores o de otras empresas.
- En las empresas se tiende a implantar las jornadas flexibles.
- Las organizaciones actuales tienen una tendencia a la dispersión espacial y geográfica. Con esto son más pequeñas (tamaño), son más flexibles (forma) y tienen una estructura más simple.
- Cambio en el trabajo, el nuevo tipo de trabajo: en la mayoría de los trabajadores actuales ha disminuido la fuerza física a favor de la actividad mental. Actualmente hay un uso mayor de tecnologías informatizadas, con lo cual se manipulan más objetos simbólicos que el manejo de objetos tangibles. Los cambios sobre todo en el campo tecnológico exigen en el trabajo una mayor capacidad de aprendizaje. El hecho de que se hayan reducido el tamaño de los grupos conlleva a que aumente el trabajo que se hace de forma aislada y precisa un aumento de la responsabilidad personal. Todo esto visto junto con los criterios actuales de rendimiento que son trabajo de calidad, fiabilidad y velocidad conlleva que el trabajo actualmente sea más intenso.
- Nuevos trabajadores. Se refiere a que en los últimos años se ha producido un cambio en las características demográficas de los trabajos. Se observa un aumento de la edad media de los trabajadores; otro cambio viene derivado de la progresiva incorporación de la mujer al trabajo. Se produce un cambio en la composición étnica de los trabajadores. Hay un aumento o incremento del nivel de cualificación de los trabajadores que se deriva del aumento de la formación educativa en general. Actualmente existe un declive entre los trabajadores de la creencia de que trabajar es una obligación social. Este tipo de creencias se sustituye por otras como las que mantienen que el trabajo cubre necesidades de realización personal o de autonomía. El cambio en las orientaciones de los trabajadores se traduce en que hay un aumento del autoempleo y la preferencia por empresas pequeñas.
- Cambio a la nueva concepción acerca del ocio y del tiempo libre: en los últimos años existen otras actividades o hay otras tendencias que reemplazan al trabajo por otro tipo de actividad de ocio. La diferencia de trabajo y no trabajo es que existen diferentes actividades que sin entrar dentro del trabajo remunerado tampoco entran en la categoría del no trabajo, por ejemplo ama de casa, los trabajos voluntarios, trabajar en la cruz roja, etc. Dentro del no trabajo incluiríamos todas las actividades de ocio, de interacción social o la del cuidado de la salud.
- LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES
- DESARROLLO HISTORICO DE LA PTO

En su inicio tenía otro nombre. Empieza a principios de siglo y tuvo tres padres, dos psicólogos y un

ingeniero.

Uno de los psicólogos se llamaba W. Dill y empezó aplicando los conocimientos de la psicología al ámbito de la publicidad y, además, desarrolló su trabajo dentro del ejército y elaboró y aplicó instrumentos para la selección de personal militar.

El segundo psicólogo, y también padre, se llamó Hugo Münsterberg y estudió en el ámbito de la eficiencia industrial porque en estos años no se hablaba de psicología del trabajo y de las organizaciones, sino que se hablaba de psicología industrial.

El tercer padre fue un ingeniero llamado Taylor, que es el iniciador de la tradición tayloriana y creador de la dirección científica del trabajo.

Taylor se centró en el diseño específico del puesto de trabajo, de tal forma que estudiaba métodos orientados a la eficiencia, a la selección de los mejores hombres y al adiestramiento de éstos con nuevos métodos de trabajo.

Durante la 1ª Guerra Mundial (1914), se produce un auge de la psicología del trabajo y la psicología industrial y, sobre todo, en estos años, los estudios se centran en la elaboración de instrumentos de inteligencia también en el ámbito militar como el army beta y army alfa

Más adelante, a mediados de los años 20, empiezan a aparecer otros estudios que se realizaron en una compañía eléctrica y que recibieron el nombre de efecto Hawthorne.

En los años 50 aparece el interés por el estudio de las organizaciones; hasta entonces este estudio sólo lo habían realizado sociólogos.

En esta época surgen otros estudios como el liderazgo, el absentismo y sobre todo, el estudio de la ergonomía. Esta ciencia estudia la interacción entre el hombre, la máquina y el entorno.

En la década de los 60 aparece una nueva forma de estudiar las organizaciones derivada de varios cambios:

- Aumenta el tamaño y complejidad de las organizaciones.
- Aumenta la influencia del Estado y de los sindicatos.
- Surgimiento de avances tecnológicos.
- Sistemas sociales abiertos, que se pueden relacionar con otros sistemas

La crítica al estudio de las organizaciones en estos años es que las teorías que se proponen no suelen estar sustentadas en fundamentos teóricos probados, sino en el propio sentido común. También se critica a la psicología industrial porque los psicólogos eran asesores técnicos que estaban al servicio de los que dirigían.

Después de los años 60 se produce el cambio de nombre y la psicología industrial pasa a ser psicología del trabajo y de las organizaciones.

A partir de los 70 hay un hecho clave que influye en la dinámica de las organizaciones y que amenaza su existencia, este hecho es la crisis de 1973 del petróleo.

A partir de los 80 nos centramos en la psicología del trabajo y de las organizaciones (PTO).

Definición de la PTO:

OBJETO DE ESTUDIO: las conductas y experiencias de las personas desde una perspectiva individual, social

y grupal, en contextos relacionados con el trabajo.

OBJETIVO: describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que se dan en esos contextos, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que se presentan, su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral, la productividad y la eficacia laboral.

CONSIDERACIONES SOBRE ESTA DEFINICIÓN:

- La psicología del trabajo y de las organizaciones estudia la conducta y experiencias de las personas en contextos del trabajo y estudia los procesos psicológicos y psicosociales que estudia la psicología en general.
- Los contextos que se estudian en la psicología social están relacionados con el trabajo, como puede ser el trabajo por cuenta propia, el ocio, el tiempo libre, etc.
- La PTO posee una vertiente teórica y una vertiente aplicada. No sólo se interesa por hacer teoría sino que también tiene una rama aplicable.
- El objeto de estudio se realiza desde una perspectiva global, individual y grupal (tres niveles de análisis).

2.2.1. NIVELES DE ANALISIS Y VARIABLES DE ESTUDIO EN LA PTO

- **NIVEL INDIVIDUAL:** la PTO se interesa por la conducta y procesos psicológicos de la persona, como habilidades, destrezas, etc. El estudio recoge conocimientos de la psicología experimental de la persona, como psicología fisiológica y experimental.
- **NIVEL GRUPAL:** estudia los procesos y la conducta de grupo. En este nivel interesa estudiar cuestiones como el liderazgo, el conflicto y la negociación, los equipos de trabajo, etc. Los contenidos en este nivel reciben influencias de la psicología social y de la sociología.
- **NIVEL GLOBAL:** en él se estudian los procesos más globales como son la toma de decisiones en las organizaciones, la cultura y el cambio y, sobre todo, el desarrollo de la organización.

2.2.1. CAMPOS DE ESTUDIO DE LA PTO

- **Psicología del personal:** es el punto de partida de la PTO; parte de la psicología del trabajo más antigua. Esta psicología se relaciona con el estudio de todos los aspectos relacionados con las diferencias individuales en cuanto a habilidad, necesidades, destrezas y se estudian estas diferencias con el fin de mejorar, seleccionar y formar a los individuos y así aumentar los niveles de rendimiento laboral.
- **La conducta o comportamiento organizacional:** este campo se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre la conducta y actividades de los trabajadores que trabajan en dichas organizaciones. Este campo estudia todos los procesos que corresponden al nivel de la organización global.
- **La psicología de la ingeniería (ergonomía):** estudiará la interacción entre los aspectos ambientales y el individuo.
- **El asesoramiento vocacional:** área que trata de prestar apoyo y consejo a los sujetos que se encuentran en situación de elección profesional. Ej. Personas que se van a incorporar por primera vez al mundo laboral.
- **El desarrollo organizacional:** persigue el objetivo de cambiar y mejorar las organizaciones para hacerlas más eficientes.
- **Las relaciones laborales.**

TEMA 2: INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

LA CONDUCTA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

- **INTRODUCCION**
- **CARACTERISTICAS BIOGRÁFICAS**
- **EDAD**

- SEXO NUMERO DE PERSONAS INDEPENDIENTES
- ANTIGÜEDAD
 - ◆ **CAPACIDAD DEL INDIVIDUO**
 - ◆ INTELECTUAL
 - ◆ FISICA
 - ◇ **PERSONALIDAD**
 - ◇ EL MODELO DE LOS CINCO FACTORES
 - ◇ DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD
 - ◇ CARACTERISTICAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

1. INTRODUCCION

Tanto los individuos, como las organizaciones, se necesitan mutuamente.

Una organización (empresa) selecciona a los trabajadores en función de características individuales y en función de habilidades o capacidades de esa persona.

2. CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS

2.1. EDAD: El estudio de la edad es importante en el análisis de los individuos en las organizaciones porque se afirman dos cosas: a medida que aumenta la edad del trabajador descende el rendimiento y, por otra parte, el volumen de trabajadores de entre 50 a 55 años va a aumentar cada vez más.

Efectos de la edad; cómo influye la edad en:

- ◇ Rotación: es decir, el cambio de trabajo; el cambio de puesto de trabajo, de una organización a otra, con el objetivo de promocionarse económicamente. A medida que aumenta la edad es menor la probabilidad de que alguien cambie de trabajo porque, a medida que aumenta la edad de un trabajador, las alternativas de cambio de trabajo disminuyen y con el aumento de edad el trabajador ha conseguido ciertos privilegios y es difícil que renuncie a su trabajo.
- ◇ Absentismo: significa las faltas de asistencia al puesto de trabajo. Podemos diferenciar entre faltas inevitables (enfermedad) y faltas voluntarias y evitables. La relación entre la edad y el absentismo está modulada por el tipo de falta a la que nos refiramos. A medida que aumenta la edad de un trabajador las faltas inevitables aumentan, mientras que cuando el trabajador es joven aumentan las faltas evitables.
- ◇ Productividad: se piensa que, a medida que aumenta la edad, disminuye la productividad. A medida que aumenta la edad la capacidad de productividad y sus destrezas bajan.
- ◇ Satisfacción laboral: distinguimos dos tipos de trabajo: los profesionales (médicos, ingenieros, etc.) y los no profesionales. En los profesionales aumenta linealmente la satisfacción con la edad.

2.2. SEXO: el hecho de que sea varón o mujer. No hay diferencias, sólo en el absentismo; las mujeres tenemos un índice más elevado de absentismo que los hombres por causas de maternidad, etc.

- ◇ NUMERO DE PERSONAS DEPENDIENTES: Las personas que dependen de un trabajador; esta variable se relaciona con el absentismo porque cuando hablamos de personas dependientes lo hacemos de los hijos.

◇ ANTIGÜEDAD: Está relacionada con la edad. A mayor antigüedad, menor absentismo evitable y menor rotación.

◇ CAPACIDAD DEL INDIVIDUO

Cuando hablamos de capacidad del individuo nos referimos a cómo desempeña las habilidades dentro del puesto de trabajo. Podemos distinguir entre capacidad intelectual y capacidad física.

3.1.CAPACIDAD INTELECTUAL: No es una característica unidimensional, sino que tiene muchas dimensiones u éstas son de tipo verbal, espacial y perceptivo. En cuanto a las dimensiones de la inteligencia son las siguientes:

- ◇ Aptitud numérica: Capacidad para hacer operaciones con velocidad y precisión.
- ◇ Comprensión verbal: Capacidad para entender lo que se lee o escucha y la relación de las palabras entre sí.
- ◇ Velocidad de percepción: Capacidad para identificar similitudes y diferencias visuales con rapidez y precisión.
- ◇ Razonamiento inductivo: Capacidad para identificar una secuencia lógica en un problema y luego resolverlo.
- ◇ Razonamiento deductivo: Capacidad para utilizar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento.
- ◇ Visualización espacial: Capacidad para imaginarse cómo se vería un objeto si se cambiara su posición en el espacio.
- ◇ Memoria: Capacidad para retener y recordar experiencias pasadas.

3.2. FISICAS: Como podría ser la destreza, el equilibrio, la resistencia, en resumen la capacidad física que posee cada individuo para realizar determinados trabajos.

◇ PERSONALIDAD

Las pautas de pensar, sentir y relacionarse (actuar) con uno mismo y con el ambiente y que se hacen patentes en diferentes contextos personales y sociales.

Cuando intentamos describir la personalidad de alguien utilizamos adjetivos. Uno de los objetivos fundamentales de la psicología de la personalidad es intentar identificar cuáles son las características básicas que definen la personalidad de los individuos recogiendo la diversidad conductual.

La unidad básica de la estructura de la personalidad del individuo es el rasgo. Todas las características de una persona, o sus rasgos, se relacionan y se denominan dimensiones.

Cada dimensión de la personalidad la podemos configurar como un continuo en que cada uno nos podemos poner en un punto.

2º tipo 1er tipo

continuo

Las diferentes teorías de los rasgos han intentado identificar las características básicas de la personalidad y cómo se agrupan en diferentes dimensiones. En definitiva, se ha intentado identificar los modelos de personalidad que nos permitan definir la

estructura de la personalidad de un individuo recogiendo la diversidad conductual existente.

4.1. MODELO DE LOS CINCO FACTORES (GOLDBERG)

Estas son las cinco dimensiones básicas de la personalidad:

- ◇ Estabilidad emocional o neuroticismo: lo opuesto a ser estable emocionalmente. Los estables suelen ser seguros, relajados, autosuficientes, tolerables al estrés, etc. En el otro punto estarían las personas neuróticas que son todo lo contrario a las anteriores: inseguras, no estables, nerviosas, etc.
- ◇ Extroversión: Son personas habladoras, asertivas, aventureras, enérgicas, etc. Esta dimensión se refiere a la cantidad e intensidad de las interacciones entre personas. También hace referencia a la necesidad de estimulación, a la capacidad de disfrutar, etc. En el otro punto encontraríamos la introversión.
- ◇ Cordialidad/afabilidad: La cordialidad se refiere al tipo de orientación interpersonal, en un extremo tendríamos personas muy cooperativas, afables, cariñosas. En el otro extremo estarían los no cordiales que son cínicos, vengativos, suspicaces, etc.
- ◇ Minuciosidad/consciencia: Se refiere al grado de organización del individuo, al grado de perseverancia y motivación dirigida hacia un objetivo; las personas minuciosas son responsables, cuidadosas, etc. En el otro extremo estarían las personas vagas, que son descuidadas, distraídas, desorganizadas, etc.
- ◇ Apertura a nuevas experiencias: Estas personas son intelectuales, curiosos, inquietos, imaginativos, abiertos de mente, etc. En el otro punto nos encontraríamos con las personas convencionales, realistas, poco imaginativas.

4.2. DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

Se refiere a qué es lo que determina que seamos como somos. Podemos hablar de dos determinantes esenciales:

- ◇ Herencia: El estudio de la influencia de los genes viene avalado por una serie de investigaciones:
- ◇ Hay un amplio grupo de estudios que hace referencia a la forma de comportarse de niños de corta edad. Desde pequeños los niños pueden ser más temperamentales, más simpáticos y todo esto está relacionado con los genes que han heredado.
- ◇ Estudios de gemelos: de forma natural podemos investigar el papel de la herencia en los gemelos que han sido separados y que vivieron en ambientes diferentes. En este tipo de estudios se introduce el término heredabilidad, el cual se refiere a un índice estadístico que nos indica en que medida las diferencias observables entre individuos se deben a la herencia. Las características físicas tienen una alta heredabilidad.
- ◇ Ambiente: Moldea la personalidad según la cultura en la que vivimos, o en los grupos con los que vamos, o también las normas familiares con las cuales nos hemos criado.
- ◇ Interacción entre herencia y ambiente: Se han distinguido tres formas de interacción:
- ◇ Es el caso de las mismas experiencias ambientales que tendrían individuos con una base genética diferente.
- ◇ Personas con diferentes constituciones genéticas pueden provocar respuestas diferentes en el ambiente y esto influye en su personalidad.
- ◇ Personas con diferentes constituciones genéticas seleccionan, modifican o crean

ambientes diferentes.

◇ CARACTERISTICAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

a. Locus de control: Puede ser externo o interno.

- *Externo*: creen que lo que les ocurre está controlado por fuerzas externas (el azar o la suerte).
- *Interno*: creen que pueden controlar lo que les ocurre.

Los externos están más insatisfechos laboralmente, ya que perciben que tienen poco control sobre los resultados organizacionales que son muy importantes para ellos.

En el caso de los internos, atribuyen aquéllos resultados organizacionales en los cuales han participado, a su propio control. Esto les hace estar más satisfechos sobre todo cuando los resultados son éxitos o metas alcanzadas.

Los internos rinden mejor en aquellos trabajos que implican un procesamiento complejo de información, como los gerentes, administrativos, etc. En cambio los externos desempeñan tareas muy estructuradas y rutinarias.

◇ Necesidad de logro o de realización: Se refiere al empuje que tienen determinadas personas hacia mejorar su trabajo, o hacia la obtención de éxitos, pero no por el hecho de lo que consiguen, sino por el hecho de haberse superado, de haber conseguido lo que se proponían. Las personas con alta necesidad de logro eligen trabajos que les permitan libertad para conseguir cosas, aquellos trabajos en los cuales pudieran conseguir información sobre si han mejorado o no. Prefieren tareas de dificultad media.

◇ Maquiavelismo: Denominación que procede de Maquiavello. Este autor escribió acerca del poder y cómo manipularlo. El maquiavelismo hace referencia al grado de pragmatismo de una persona, mantienen distancia emocional con otras personas y creen que el fin justifica los medios. A nivel laboral los sujetos que son altos en maquiavelismo son buenos en aquellos trabajos que requieren habilidades de negociación, o en aquéllos que se premia por ganar. Estos individuos cultos en maquiavelismo persuaden más en situaciones cara a cara. También persuaden más en situaciones que están poco estructuradas.

◇ Autoestima: Hace referencia al grado en que una persona se acepta o no. Aquellas personas con la autoestima alta se aceptan más a sí mismas que aquéllas que tienen el autoestima bajo. Este atributo de autoestima se relaciona con las expectativas de éxito; aquéllas con mayor autoestima tienen consciencia de que van a triunfar y buscan trabajos o actividades con riesgo.

◇ Autocontrol: Es la capacidad que posee una persona para acomodarse a las situaciones externas.

◇ Personalidad tipo A: Con este calificativo nos referimos a personas muy competitivas, agresivas, irritables, etc. Este perfil de personalidad se empezó a estudiar a principios de los años 70. En cuanto al nivel laboral estas personas son mucho más rápidas y pueden realizar varias tareas a la vez.

TEMA 3: MOTIVACION LABORAL

◇ **CONCEPTO DE MOTIVACION**

◇ **TEORIAS DE LA MOTIVACION**

◇ **TEORIAS DE CONTENIDO**

◇ TEORIAS DE PROCESO
◇ TEORIA DE MOTIVACION

Cuando hablamos de motivación en general, nos referimos a aquello que mueve a una persona a dirigir sus energías para conseguir algo. En torno al mundo laboral, a conseguir los objetivos organizacionales y personales.

Este estudio es esencial, ya que tradicionalmente se decía que aquellos trabajadores con mucha motivación aumentan su productividad y rendimiento.

La motivación es un proceso psicológico básico que tiene que ver con tres parámetros: dirección, intensidad y persistencia de la conducta para conseguir determinados objetivos.

Cuando hablamos de dirección de la conducta nos referimos a la elección de una forma de comportamiento entre muchas posibilidades.

En cuanto a la intensidad, nos referimos a la cantidad de esfuerzos que una persona emplea cuando hace una determinada tarea. Hay diferentes grados de intensidad.

La resistencia se refiere a la continuidad o mantenimiento de un determinado comportamiento a lo largo del tiempo. A mayor motivación, mayor resistencia.

En cuanto al estudio de la motivación a nivel laboral, se han hecho muchas teorías y vamos a ver dos grupos de teorías básicas: las teorías de contenido, que intentan identificar qué es lo que motiva a un trabajador, estudia motivos y necesidades de los trabajadores y las teorías de proceso, que estudia todas las variables que influyen en el proceso de motivación.

◇ TEORIAS DE LA MOTIVACION
◇ TEORÍAS DE CONTENIDO
◇ Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1942)

Maslow es el primero que propone la teoría de necesidades. Podemos definir la necesidad como una alteración en nuestro equilibrio físico y psicológico del individuo que mueve a la acción para recuperarlo. Los individuos tenemos cinco tipos de necesidades que Maslow dispone como en una pirámide. Estas cinco las reagrupa en dos:

– *NECESIDADES INFERIORES*

- Necesidades fisiológicas: las básicas del organismo
- Necesidades de seguridad: necesidades de protección
- *NECESIDADES SUPERIORES:*
 - Necesidades sociales
 - Necesidades de estima
 - Necesidades de autorrealización

Según este autor, una necesidad de orden superior no se activará a no ser que estén satisfechas las necesidades inferiores. Esta teoría tiene demasiado apoyo empírico.

◇ Teoría de Alderfer (1969)

Se denomina también teoría ERC, que toma ese nombre por la existencia, relación y crecimiento. Se basa en la anterior, aunque es posterior. Propone tres necesidades que agrupan las cinco anteriores:

- Necesidades de existencia (fisiológica y de seguridad)
- Necesidades de relación (sociales)
- Necesidades de crecimiento (estima y autorrealización)

Esta teoría no implica una jerarquía de necesidades como la de Maslow. Está de acuerdo con Maslow en que la satisfacción de una necesidad inferior conduce al deseo de satisfacer necesidades superiores.

◇ Teoría de las necesidades de Mckelland (1975)

Propone tres tipos de necesidades y son la necesidad de logro o realización, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de poder se refiere a la necesidad de tener influencia sobre los demás y el deseo de controlar la conducta de los demás.

La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de establecer y mantener relaciones afectivas con otras personas. Las personas con alta afiliación prefieren trabajos menos competitivos y más tareas de cooperación.

◇ Teoría bifactorial de Herzberg

Este autor habla de dos tipos de factores:

- Motivadores
- De higiene

En cuanto a los factores motivadores se relacionan con la naturaleza del trabajo más que con las condiciones externas del mismo. Estos factores motivadores son intrínsecos.

Los factores de higiene serían extrínsecos y no motivarían en sí mismos. Entre ellos se pueden incluir el contexto de trabajo, las relaciones con los compañeros, el salario, etc. Según este autor, la forma de motivar a los trabajadores sería proporcionar niveles adecuados de factores motivadores porque los factores de higiene por sí mismos nunca motivarían. Establece una nueva visión de lo que es la satisfacción en el trabajo.

2.1.5. Teoría X y Teoría Y de McGregor

la teoría Y propone una visión humanista sobre la motivación que contrapone la visión más tradicional que es la teoría X. Esta mantiene unos supuestos de los cuales se han desprendido las tácticas para motivar. Los supuestos que propone la teoría X son los siguientes:

- ◇ A los trabajadores no les gusta trabajar.
- ◇ Deben ser presionados y controlados para alcanzar metas
- ◇ El trabajador medio elude las responsabilidades
- ◇ El trabajador no tiene ambiciones y sólo quiere seguridad

Frente a esta teoría X está la teoría Y, que propone una visión más humanista y sus supuestos son:

- ◇ Los empleados piensan en el trabajo como cualquier otra actividad.
- ◇ Las personas son capaces de autodirigirse
- ◇ El trabajador medio puede buscar responsabilidades
- ◇ Afirma que la capacidad de tomar decisiones es una característica difundida en la media de la población, no es exclusiva de los jefes
- ◇ TEORIAS DE PROCESO
- ◇ Teoría de la expectativa de Vroom (1967)

Una persona se sentirá motivada cuando crea que su comportamiento le llevará a las recompensas o resultados que quiera. La motivación está en función de:

- *Expectativa*: probabilidad subjetiva de alcanzar un determinado nivel de ejecución a partir de un esfuerzo dado. Probabilidad subjetiva de una persona acerca de su habilidad para realizar una determinada tarea.
- *Valencia*: valor (positivo o negativo) que una persona da a un resultado específico
- *Instrumentalidad*: percepción subjetiva de que ciertos resultados lo llevarán a otros resultados.

- ◇ Teoría de Porter y Lawler (ver apuntes)
- ◇ Modelo de las características del trabajo (Hackman y Oldman (1980))

Se obtiene una alta motivación laboral si en el individuo se presentan tres estados psicológicos:

- Significatividad del trabajo
- Responsabilidad de los resultados del trabajo
- Conocimiento de los resultados del trabajo

Estos estados dependen de unas características del trabajo y de unas variables moduladoras.

· Significatividad variedad de la tarea
del trabajo identidad de la tarea

significado de la tarea

· Responsabilidad de Alta satisfacción general
los resultados Autonomía del trabajo

· Conocimiento de
los resultados Feedback del trabajo Alta afectividad en el trabajo

Variedad de la tarea: diferentes habilidades y destrezas que requiere un trabajo determinado.

Identidad de la tarea: el trabajo requiere la realización de una unidad en su totalidad, esta unidad es identificable en un resultado visible.

Significado de la tarea: se refiere a si el trabajo tiene un impacto significativo dentro de la organización.

Autonomía de la tarea: grado de libertad e independencia de un trabajo para ejecutarse y planificarse.

Feedback del trabajo: información directa acerca del nivel de ejecución de un trabajo mientras se está realizando.

◇ Teoría de la equidad de Adams

Esta teoría se basa en la idea general de que un trabajador estará más motivado si percibe una equidad o igualdad entre lo que él aporta a la organización y lo que él recibe y, lo que otros aportan a la organización. Se trata de un proceso de comparación social.

Cuando hablamos de aportación y contribuciones sería, por ejemplo, la habilidad, el tiempo, la experiencia, etc.

Cuando hablamos de resultados retribuciones, estamos hablando de salarios, del status, el reconocimiento por nuestro trabajo, etc.

Este proceso de comparación no lo hacemos en términos absolutos, sino de razones, de proposiciones entre lo que nosotros aportamos y recibimos y lo que los demás aportan y reciben.

Podemos tener tres tipos de resultados en este proceso de comparación:

- ◇ Equidad o igualdad: una persona se puede sentir infravalorada o sobrevalorada. Cuando el individuo se encuentra en las situaciones de infravaloración o sobrevaloración, se encuentra en un estado de disonancia, que tenemos que eliminar. Este autor propone seis métodos para reducir la disonancia:
- ◇ Modificar sus resultados: intentando un aumento de sueldo o reduciendo la producción. Puede producir más unidades pero de menor calidad.
- ◇ Modificar sus aportaciones: disminuyendo el esfuerzo en el caso de sobrevaloración.
- ◇ Modificar la percepción de sí mismo: lo que uno piensa sobre lo que aporta y recibe.
- ◇ Modificar la percepción de los otros con los que se está comparando: podemos pensar que una persona trabaja más de lo que nosotros pensamos.
- ◇ Dejar de compararnos con esa persona, es decir, cambiar el punto de referencia de esa persona.
- ◇ Abandonar el puesto de trabajo.
- ◇ Teoría del establecimiento de metas de Locke

La idea básica es que la conducta de las personas está motivada por sus objetivos y metas internas. Los objetivos pueden ser generales y específicos. Un objetivo general de un estudiante sería hacer un trabajo en la universidad bien hecho, o un examen. Un objetivo específico sería, por ejemplo, sacar un sobresaliente en una asignatura como derecho tributario.

Esta teoría apunta cuatro formas en las que las metas afectan a la conducta:

- ◇ Los objetivos dirigen la atención y acción de las personas hacia conductas que la persona cree que le llevarán a conseguir la meta.
- ◇ Los objetivos provocan que el esfuerzo sea más intenso.

- ◊ Los objetivos aumentarán la persistencia en las conductas necesarias para conseguir la meta.
- ◊ Los objetivos llevan a buscar estrategias específicas para conseguir las metas.

Desde el punto de vista laboral, los objetivos que son más adecuados se agrupan en dos clases:

- ◊ objetivos que sean desafiantes para los trabajadores
- ◊ objetivos que sean específicos frente a los objetivos más generales

TEMA 4: SATISFACCION LABORAL

- ◊ **CONCEPTO DE SATISFACCION LABORAL**
- ◊ **TEORIAS DE LA SATISFACCION LABORAL**
- ◊ **RELACION DE LA SATISFACCION LABORAL CON OTRAS VARIABLES**
- ◊ **ANTECEDENTES DE LA SATISFACCION LABORAL**
- ◊ **CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCION LABORAL**

4. MODOS DE MANIFESTACION DE LA INSATISFACCION LABORAL

◊ CONCEPTO DE SATISFACCION LABORAL

Es una actitud que desarrolla la persona hacia su situación en el contexto de trabajo.

A la hora de definir la satisfacción lo hacemos de dos formas: hablamos de actitud hacia el trabajo en general, como indicador único o actitud hacia las diferentes facetas del trabajo (multidimensional) (Locke 1976):

- ◊ *Satisfacción con el trabajo*: la satisfacción con la variedad de trabajo, la cantidad, el éxito, el interés intrínseco, etc.
- ◊ *Satisfacción con el salario*
- ◊ *Satisfacción con las promociones*: oportunidades de formación o también la satisfacción con el criterio adoptado por las promociones.
- ◊ *Satisfacción con el reconocimiento*: los elogios en el trabajo
- ◊ *Satisfacción con los beneficios*: hace referencia a las pensiones, vacaciones, etc.
- ◊ *Satisfacción con las condiciones de trabajo*: ventilación ruido, temperatura, etc.
- ◊ *Satisfacción con la supervisión*: con el estilo de supervisión.
- ◊ *Satisfacción con los compañeros*: tanto la relación como el apoyo y la competencia entre ellos.
- ◊ *Satisfacción con la compañía y la dirección*: sobre la política organizacional.

◊ TEORIAS DE LA SATISFACCION LABORAL

- Teoría bifactorial de Herzberg (vista en el tema anterior)
- Teorías actuales que se basan en el concepto de discrepancia o desajuste:

Estas parten de la idea de que la satisfacción laboral dependen del grado en el que coincide lo que uno busca en el trabajo con lo que realmente consigue de él. De tal manera que cuando sea real el nivel de discrepancia o desajuste, mayor será el grado de insatisfacción. Las discrepancias pueden ser de dos clases:

- Discrepancias intrapersonales
- Discrepancias interpersonales
- *Discrepancias intrapersonales*: son aquéllas que resultan de la comparación entre nuestra experiencia laboral con un criterio personal de comparación.

Este criterio se puede referir a nuestras necesidades, valores, o a los resultados y recompensas que esperamos. De tal manera que si se toma como criterio personal de comparación las necesidades, un trabajo será más satisfactorio en cuanto nos satisfaga más nuestros valores, que nos permita alcanzarlos.

· *Discrepancias interpersonales*: son el resultado de la comparación que hacen las personas con los demás para evaluar la satisfacción.

◇ RELACION DE LA SATISFACCION LABORAL CON OTRAS VARIABLES

◇ ANTECEDENTES DE LA SATISFACCION LABORAL

¿Qué cosas provocan que una persona esté satisfecha con su trabajo?

Muchas investigaciones se centran en estudiar las variables situacionales y personales.

· *Antecedentes situacionales o ambientales*

◇ Características y diseño del puesto: aquellos trabajos que posean riqueza, en cuanto a sus instalaciones, etc, aumentarán la satisfacción del trabajador. A mayor rutina y monotonía mayor insatisfacción.

◇ Variables de rol: existen dos conceptos relacionados con el rol que son:

- Antigüedad del rol: incertidumbre que percibe una persona acerca de las funciones y responsabilidades de su trabajo.
- Conflicto de rol: nivel de incompatibilidad que se percibe, o bien dentro del trabajo, o bien en diferentes aspectos, situaciones.

Ambas correlacionan negativamente con la satisfacción general laboral. A mayor antigüedad, menor satisfacción laboral. Se obtiene una correlación más fuerte entre ambas con una de las facetas que hemos visto (la satisfacción con la supervisión).

◇ Recompensas y salarios: la satisfacción se reduce cuando hay discrepancias o desajustes entre estas dos variables.

· *Antecedentes personales*

◇ Variables socio-demográficas: la edad y la antigüedad se relacionan con la satisfacción. Otra característica socio-demográfica es el sexo: las mujeres suelen estar más insatisfechas con su trabajo por las pocas oportunidades laborales.

◇ Personalidad: es la idea de que hay gente que, trabaje donde trabaje, siempre van a estar insatisfechos (quejicas crónicos). Existen dos variables de personalidad en relación con la satisfacción:

- Afectividad negativa
- Locus de control

En cuanto al sexo, en general no existen diferencias en cuanto a la satisfacción laboral entre varones y mujeres. Sin embargo esto podríamos matizarlo:

- Por una parte, las mujeres consideran más importantes cuestiones de trabajo como las relaciones interpersonales con subordinados, compañeros o mujeres.
- Estudios concluyen que los hombres que se dedican a profesiones tradicionalmente femeninas (enseñanza), parecen estar menos satisfechos que sus colegas femeninas.

En cuanto a la edad, cuando ésta aumenta, aumenta la satisfacción laboral

◇ CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCION LABORAL

◇ Satisfacción laboral y absentismo.

Aquellos trabajadores menos satisfechos muestran más ausencia. El efecto de la satisfacción laboral sobre el absentismo es la satisfacción con el trabajo. Esta relación está modulada también por la política de la empresa: un trabajador insatisfecho no tiene por qué demostrarlo con un absentismo abierto:

- Sería una retirada de tipo psicológico
- Retirada física progresiva (retrasos, salir antes, prolongar los descansos, etc.)

Satisfacción y absentismo estarían negativamente relacionados y esa relación es más fuerte cuando se toma como indicador la frecuencia, más que la duración y cuando se toma también la satisfacción en general y la satisfacción con el trabajo.

◇ Satisfacción laboral y rotación

Personas con menor satisfacción tienen más rotación. Sin embargo, dejar un puesto de trabajo no depende solamente de la satisfacción. La satisfacción laboral será un buen predictor del nivel de rotación en momentos de bonanza económica. Otra variable es el nivel de rendimiento; el nivel de satisfacción será menos predictivo en aquellos trabajadores que tengan un buen rendimiento.

◇ Satisfacción laboral y rendimiento

A mayor satisfacción laboral, mayor rendimiento o, a la inversa, aquella persona que trabaja más, está más satisfecha.

La satisfacción causa rendimiento, siempre y cuando la productividad no dependa de factores no controlados por el trabajador.

El rendimiento causa satisfacción si el rendimiento da una serie de recompensas.

La insatisfacción puede causar el rendimiento: si una persona no está satisfecha intentará aumentar su rendimiento para satisfacer sus necesidades.

◇ Satisfacción laboral y satisfacción con la vida

Si estás menos satisfecho te puedes encontrar peor en tu vida. Aunque hay tres hipótesis:

- *Del desbordamiento*: la satisfacción o insatisfacción del trabajo puede influir en otros aspectos del no-trabajo
- *Compensación*: una alta satisfacción en uno de los dominios puede compensar la falta de satisfacción en la otra parte de su vida. Postularía una relación negativa.
- *Segmentación*: no hay ninguna relación.

◇ MODOS DE MANIFESTACION DE LA INSATISFACCION LABORAL

TEMA 5: SALUD Y TRABAJO. ESTRÉS LABORAL

◇ EL ESTRÉS. CONSIDERACIONES PREVIAS

◇ FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL

◇ VARIABLES MODULADORAS PERSONALES

◇ CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL

◇ EL SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL. QUEMARSE EN EL

TRABAJO

◇ EL ESTRÉS. CONSIDERACIONES PREVIAS

La primera aclaración del estrés es que, es un mecanismo adaptativo. Cuando pensamos en el estrés lo hacemos de una manera negativa, pero no es ni positivo ni negativo, sino que es necesario en algunas actividades.

A la hora de definir el estrés lo podemos analizar en base a tres grandes grupos de definición:

- Definición del estrés como estímulo: aquellas propuestas conceptuales que se centran en qué es o los factores que provocan el estrés.
- Definición del estrés como respuesta: su referente es Selye. Se centra en el estudio de la respuesta fisiológica al estrés. Este autor presenta un modelo llamado síndrome general de adaptación y describe tres etapas en la respuesta de un individuo al estrés:
 - ◇ Fase de alarma: el sujeto se da cuenta de su estrés.
 - ◇ Fase de adaptación: el individuo intenta manejar o adaptarse a esa situación. Si esta fase se mantiene mucho tiempo se llega a la tercera fase.
 - ◇ Fase de agotamiento.
 - Definición del estrés como transacción individuo-ambiente: se basa en el modelo transaccional de Lazarus. Éste se centra en la valoración cognitiva que hace un sujeto sobre una determinada situación, de tal forma que podemos hablar de estrés cuando exista un desequilibrio entre las demandas ambientales y la capacidad de manejarlas de un organismo determinado, con lo cual se produce una interacción. Para que una situación se considere estresante para un individuo tienen que darse dos requisitos:
 - ◇ El individuo tiene que percibir la situación como una amenaza para él y para los suyos; esto se denomina valoración primaria. Una vez percibida esta amenaza se llega al segundo requisito.
 - ◇ El individuo percibe que no tiene capacidades suficientes para afrontar esa amenaza, a éste se le denomina valoración secundaria.

Si el individuo no puede hacer frente a esa amenaza aparece la experiencia del estrés y los síntomas son:

TIPOS DE RESPUESTA QUE CARACTERIZAN LA MANIFESTACION DEL ESTRÉS

- ◇ Respuesta fisiológica: consiste en un aumento de la actuación del organismo, es decir, se activa todo el sistema nervioso simpático. Todo esto puede llevar al aumento de la tasa cardíaca, aumento del funcionamiento de las glándulas sudoríparas, paralización de la digestión, etc.
- ◇ Respuesta cognitiva: es la respuesta esencial al estrés. Serán pensamientos negativos referentes a la incapacidad para hacerle frente. Si estos sistemas se activan repetidamente, tendremos las consecuencias a largo plazo del estrés, tanto de tipo físico, como pueden ser los trastornos digestivos (úlceras), los trastornos coronarios, que son los derivados de la disminución de defensas del sistema inmunológico, etc. también a nivel psicológico, como irritabilidad, depresión, insomnio, etc.
- ◇ Respuestas de tipo emocional: como el miedo, la ansiedad, la angustia, la excitación, la depresión y también la ira.

- ◇ Respuesta conductual o comportamental: estas respuestas son muy variadas y se podrían categorizar en función de tres grupos:
- ◇ Huida: comportamiento de evitación.
- ◇ Lucha: hacer frente a esa amenaza.
- ◇ Inmovilización: quedarnos quietos ante tal amenaza.

SITUACIONES O FACTORES QUE A NIVEL GENERAL PUEDEN ESTRESAR

- ◇ Personales: enfermedades, intervenciones quirúrgicas, deterioro por envejecimiento, etc.
- ◇ Interpersonales: muertes o pérdidas, problemas de pareja, traslados, aislamiento, etc.
- ◇ Socio-económicas: inseguridad ciudadana, servicios públicos deficientes, paro o trabajo excesivo, etc.
- ◇ Físicas: ruido, polución, temperaturas extremas, etc.

Los factores estresantes antes anunciados se pueden clasificar en:

- ◇ físicos o psicológicos
- ◇ agudos y crónicos, como por ejemplo una enfermedad crónica, o estar siete años en el paro, etc.
- ◇ vitales y cotidianos: los primeros son de baja frecuencia, pero de gran intensidad como tener un hijo, el fallecimiento de alguien, casarse, etc. Los segundos son los atracos, venir a clase, exámenes, ver al jefe todos los días, etc.
- ◇ negativos y positivos: el estrés no es siempre negativo, por ejemplo que se ascienda en el puesto de trabajo es estresante pero a la vez positivo.

INTENTOS PARA MANEJAR LA SITUACION DE ESTRÉS: RESPUESTAS DE AFRONTAMIENTO

Todas las personas tenemos recursos para afrontar el estrés, por ejemplo, un recurso sería de tipo físico como la resistencia corporal, la inteligencia, etc.

En general hablamos de dos grandes tipos de recursos:

- Personales
- Sociales: apoyo social que funciona como amortiguador del estrés

El apoyo social es la ayuda que nos dan otros, apoyo de tipo material (dinero, préstamo) o de tipo instrumental y apoyo de tipo emocional

En cuanto a las estrategias de afrontamiento, las podemos definir como los esfuerzos cognitivos o/y comportamentales que lleva a cabo una persona, o bien para suprimir la fuente generadora de estrés, o bien para reducir el malestar emocional que provoca esa situación de estrés.

Las distintas estrategias de estrés las podemos clasificar en función de diferentes dimensiones:

- Respuestas de afrontamiento activas (beber, pensar una solución)
- Respuestas de afrontamiento pasivas (dormir)

Se han propuesto diversidad de estrategias y las básicas son:

- Confrontación

- Distanciamiento
- Búsqueda de apoyo social
- Escape, evitación
- Resignación o aceptación

No todas las estrategias son igual de adaptativas, ni reducen igual el estrés.

Hay una variable que determina la eficacia de las estrategias de afrontamiento y es el grado de controlabilidad. Cuando el trabajador es capaz de controlar lo que le produce estrés utilizará estrategias activas y, en el caso contrario, utilizará las pasivas, las de evitación y evasión.

Cuando el estrés perdura mucho tiempo podemos hablar de dos grandes consecuencias:

- Salud física
- Salud mental

A nivel físico, básicamente cuando una persona mantiene durante mucho tiempo esa situación de estrés aparecen varios trastornos como taquicardias, falta de respiración.

A nivel mental, surgen una serie de enfermedades como trastornos de ansiedad, depresivos, etc.

◇ FUENTES DEL ESTRÉS LABORAL

2.1. Entorno físico

Estos factores hacen referencia tanto a excesos como a carencias o alteraciones que se pueden presentar y que pueden ser nocivas para el bienestar del individuo y provocar el estrés. Estas variables físicas son ruido, iluminación, temperatura, vibración, higiene, toxicidad, condiciones climatológicas y disponibilidad del espacio físico en el trabajo.

◇ Demandas del trabajo

El primer tipo serían los factores estresantes relacionados con:

- ◇ Desempeño de roles: aquí estarían la antigüedad de rol y el conflicto de rol que forman el estrés de rol.
- ◇ La carga de trabajo: cuando hablamos de carga nos referimos a las demandas de trabajo que exige un puesto y pueden ser cuantitativas o cualitativas. Las cuantitativas serían la cantidad de trabajo y las otras sería la dificultad del trabajo en relación con las capacidades de la persona.

Hay que tener en cuenta el grado de control del individuo sobre la tarea que está haciendo.

Si el grado de control sobre la tarea es grande no hay estrés en el aumento de trabajo. Si el grado de control sobre el trabajo es bajo, a mayor carga, mayor estrés. A esto se le llama modelo demanda-control

- ◇ Ritmo de trabajo y tareas repetitivas: está muy relacionado con el factor anterior, además los trabajos repetitivos, aparte de ser aburridos, son estresantes. Un trabajo

repetitivo consiste en hacer un conjunto de actividades y repetirlas una y otra vez en un mismo orden. Las actividades deben ser sencillas y simples en ciclos de poco tiempo. Con el trabajo repetitivo se asocia la infrautilización de habilidades y también se asocia el ritmo marcado por una máquina. Cuando este trabajo se une a la turnicidad, las repercusiones son más negativas.

◇ Los turnos: se ha comprobado que en las ocupaciones en las que se establecen turnos, los trabajadores sufren una afectación de sus ritmos biológicos. Los trabajadores con turnos de noche son más irritables que los que tienen turnos diurnos. Están menos alerta, cometen más errores y, cuando vuelven del trabajo a su casa son más inactivos.

◇ Uso de nuevas tecnologías: supone un factor estresante desde el punto de vista físico y psicológico:

- Físico: el hecho de trabajar frente a un ordenador durante ocho horas al día, puede provocar trastornos como fatiga, trastornos musculares.
- Psicológico: para muchos trabajadores de cierta edad, la introducción de nuevas tecnologías les supone un reto a sus habilidades y a su experiencia previa.

◇ Desarrollo de la carrera

◇ El desempleo: cuando una persona pierde su empleo aparecen problemas relativos a la estructuración del tiempo, a la organización de la vida diaria, etc. Todo esto puede conducir al pesimismo, al estrés y a la apatía. Al mismo tiempo aparecen sentimientos de depresión, irritabilidad y baja autoestima. En estos individuos disminuyen sus aspiraciones laborales y no queda otro remedio que aceptar trabajos de más bajo status o peor remunerados. Hay tres consecuencias a nivel de salud psicológica en estos sujetos:

- Hay un aumento de la incidencia de depresión, frente a los que están empleados
- Parece ser que existe una tasa superior de suicidios
- Estos individuos sufren una serie de dificultades de tipo cognitivo: concentración, memoria, sentimientos de torpeza, etc.

Cuando hablamos de la relación entre personas y estado de desempleo hay que considerar determinadas variables:

- La duración del estado de desempleo: las consecuencias negativas del desempleo para la salud mental ocurren dentro de los tres primeros meses tras la pérdida del trabajo y permanecen bastante estables.
- La clase socio-económica del desempleo: la diferencia está en que aquellos individuos no cualificados que pierden el trabajo, presentan un mayor nivel de ansiedad ante las dificultades económicas y tienen más problemas para ocupar su tiempo.
- El papel de la familia: existen diferencias entre los individuos parados, en cuanto a las tensiones familiares que puedan suponer su pérdida de trabajo.

◇ Jubilación: jubilación anticipada: las personas que se jubilan pronto, encuentran difícil adaptarse emocionalmente a la vida de una persona retirada y pueden sentirse aburridas, deprimidas y aisladas. Otra consecuencia muy frecuente es que pierden los contactos sociales del trabajo y encuentran difícil vivir todo el día con su cónyuge.

◇ Estructura organizacional.

Factores que no atañen al trabajador, sino que son más de la propia organización.

◇ Factores externos al trabajo

Como problemas de familia, económicos, etc.

◇ VARIABLES MODULADORAS PERSONALES

Una de estas variables es la estrategia de afrontamiento que ya hemos visto. El otro factor sería la personalidad. Dentro de las características de la personalidad destacan tres:

- ◇ Personalidad tipo A: son personas competitivas, agresivas, impacientes, les gustan los retos, se ponen metas excesivas, etc. Estas características de las personas de conducta tipo A, aumentan la probabilidad de percibir situaciones neutrales o ambiguas como situaciones estresantes.
- ◇ Locus de control: la relación entre el locus de control y el estrés mantiene que, las personas que perciben su vida fuera de su control (locus de control externo), no podrán afrontar efectivamente el estrés y será más probable que experimenten estrés físico y psicológico, que las personas con un locus de control interno. Teóricamente, podríamos pensar que, aquellas personas con locus de control interno, tendrían suficiente confianza en sí mismas como para manejar el estrés. Sin embargo, parece ser que ambos extremos de la dimensión de locus de control, serían especialmente vulnerables a sufrir los efectos del estrés.
- ◇ Resistencia o dureza: permite a las personas que muestran estas características funcionar mejor ante acontecimientos estresantes. Esta dureza se caracteriza por:
 - Compromiso: se refiere a que estas personas son capaces de creerse que todo lo que ellos hacen tiene mucho valor e interés, con lo cual se implican mucho en todas las actividades que hacen en su vida.
 - Control: son personas con un locus de control interno y piensan que pueden influir en lo que consiguen.
 - Reto: estas personas creen que el cambio, más que la estabilidad, es la norma de la vida, con lo cual perciben los cambios como una oportunidad para desarrollarse, más que como una amenaza a su seguridad o estabilidad.

◇ CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

Son consecuencias de tipo conductual, es decir, una persona, como resultado de su experiencia de estrés, puede tener trastornos psicológicos, físicos, etc.

El estrés puede tener efectos en cuanto al rendimiento de una persona en su empleo; cuando el estrés es muy alto, el rendimiento es bajo y cuando el estrés adquiere un nivel medio, el rendimiento alcanza su nivel óptimo.

Cuando estamos haciendo tareas fáciles, el rendimiento es menor. Las tareas complejas conllevan un nivel de estimulación excesivo y esta estimulación hace que el trabajador no pueda afrontar todo lo que tiene que hacer y por ello focaliza su atención hacia aquello que es más importante.

◇ EL SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL: QUEMARSE EN EL TRABAJO

Este sería el estado consecuente de experimentar estrés laboral de forma crónica. Es decir, es un estado de estrés psicológico que puede experimentar un trabajador después de estar en un puesto de trabajo durante un período de tiempo

Una persona que sufre este síndrome se encuentra emocionalmente agotada y tienen

una baja motivación laboral.

Este síndrome se empezó a investigar a finales de los 70 y principios de los 80 lo hicieron Maslach y Jackson.

El síndrome suele aparecer, normalmente, en profesiones tales como funcionarios, trabajadores sociales, enfermeras, médicos, etc.

Se caracteriza por tres síntomas:

- Agotamiento emocional: es e sentimiento de cansancio y fatiga permanente en el trabajo.
- Despersonalización: se refiere al desarrollo de un sentimiento único y un sentimiento de ser inservible para los demás.
- Falta de realización personal: el trabajador percibe que no está cumpliendo con su trabajo o que no está logrando nada que merezca la pena en él.

Ahora bien, para cada una de estas reacciones podemos establecer una serie de consecuencias o efectos:

- De acuerdo con el agotamiento emocional: la consecuencia es el absentismo laboral y la fatiga.
- De acuerdo con la despersonalización: su efecto es el tratamiento insensible hacia los otros.
- De acuerdo con la falta de realización persona: se producirá una reducción del nivel de motivación y un bajo rendimiento.

TEMA 6: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

◇ FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

◇ EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

◇ FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

◇ LA DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN

◇ REDES DE LA COMUNICACIÓN

◇ COMUNICACIÓN NO VERBAL

◇ BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

◇ HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

INTRODUCCION

La comunicación es la transmisión o transferencia y comprensión de significados.

Una comunicación ideal sería aquella en la cual la persona que recibe el mensaje (receptor), percibiera la misma idea que la idea que tenía en la cabeza la persona que comunicaba (emisor). Esto es imposible.

◇ FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

◇ Controlar

◇ Motivar

◇ Expresar emociones

◇ Informar

◇ **Controlar:** la comunicación controla la conducta de los miembros de una organización, básicamente en función de los niveles jerárquicos establecidos.

También puede controlar el comportamiento de otros individuos, no en base a la jerarquía.

- ◇ Motivar: la comunicación motiva o refuerza a los trabajadores, porque les dice qué tienen que hacer, cómo hacerlo y qué es lo que tienen que hacer para mejorar.
- ◇ Expresar emociones: la comunicación expresa emociones porque muchos individuos sólo mantienen relaciones sociales en su trabajo, con lo cual la comunicación les permite expresar sus frustraciones, emociones, sentimientos, etc.
- ◇ Informar: a través de la comunicación se proporciona la información necesaria para la toma de decisiones que hay que llevar a cabo en las organizaciones.

◇ EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Modelo del proceso de comunicación:

Fuente: el que emite, emisor del mensaje. Tiene que llevar a cabo un proceso de:

- Codificación: dar forma de símbolo a una idea. Cuando hablamos de códigos solemos pensar en el verbal; cuando hablamos de codificar, podemos hablar de otros como los gestos, movimientos, etc.

Condicionantes que afectan al emisor:

- Habilidades
- Actitudes: las actitudes del emisor van a influir en la forma en que se comunique
- Conocimiento: no podemos comunicar algo que desconocemos y, si tenemos un conocimiento excesivo, el receptor puede no comprender el mensaje por la forma en que los codificamos.
- Sistema socio-cultural en el que se encuentra: las formas y valores en la cultura influyen en la forma de comunicarse.

Mensaje: es aquello que se comunica. Producto físico resultado del proceso de codificación que ha llevado a cabo el emisor.

Canal: es el medio por el cual circula el mensaje.

Decodificación: la lleva a cabo la persona que recibe el mensaje y se ve influido por los mismo condicionantes que el emisor.

Receptor: es el que recibe el mensaje.

Retroalimentación: cierra la comunicación. consiste en la información que el receptor le ofrece a la fuente para ratificar que el mensaje sea comprendido.

En cada elemento puede haber riesgo de distorsión, que puede bloquear el proceso final de la comunicación.

◇ FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

3.1. DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

◇ Comunicación vertical:

◇ *Comunicación descendente*: de los directivos a los trabajadores:

- Metas, estrategias, objetivos
- Instrucciones para un puesto determinado
- Políticas y procedimientos: manuales que incluyen funciones de cada puesto,

organigramas

- Evaluación del desempeño: comunicación que se establece desde los encargados de evaluar el rendimiento de un trabajador y cómo se lo comunican.
- Socialización: se informa a los nuevos trabajadores de cuáles son las conductas que se espera, valores, actitudes.

◇ *Comunicación ascendente:* de los trabajadores a los directivos:

- Problemas a directivos
- Información sobre desempeños
- Quejas y desacuerdos
- Información financiera y contable

◇ Comunicación horizontal o catedral

El flujo de información se produce entre niveles iguales, departamentos que están al mismo nivel:

- Solución de problemas intradepartamentales
- Actividades entre departamentos

◇ REDES DE COMUNICACIÓN

Red: canal a través del cual fluye la comunicación. Hay dos tipos de red:

- Formal: comunicaciones que se relacionan con actividades siguiendo la línea de autoridad.
- Informal. Canales por los cuales fluyen los denominados rumores.

Redes formales en grupos pequeños

Cadena:

Rueda:

Todo canal:

La red más eficaz depende del criterio que se tome

CRITERIOS	RUEDA	TODO CANAL	CADENA
VELOCIDAD	RAPIDA	RAPIDA	MODERADA
PRECISION	ALTA	MODERADA	ALTA
SEGUIMIENTO DE UN LIDER	ALTA	MODERAD	ALTA
SATISFACCION DE LOS MIEMBROS	BAJA	ALTA	MODERADA

En cuanto a las redes informales, son como los rumores de la organización. Las características de estas redes informales son:

- ◇ La comunicación en estas redes se puede desplazar en cualquier dirección.
- ◇ Pueden saltar niveles de autoridad
- ◇ Sirven para satisfacer necesidades sociales
- ◇ Los trabajadores perciben estas comunicaciones como más creíbles que las comunicaciones que siguen los canales establecidos
- ◇ Los rumores o chismes suelen, en general, surgir como respuesta a situaciones

ambiguas importantes para los individuos y suscitan ansiedad.

3.3. COMUNICACIÓN NO VERBAL

Veremos a continuación las razones por las que, a pesar de que la comunicación no verbal es muy importante, se le concede menos importancia que a la comunicación verbal.

- ◇ Los mensajes no verbales se comunican por debajo del nivel de conciencia.
- ◇ Percibimos una sobre-estimulación no verbal, con lo cual no podemos atender a todos esos mensajes.
- ◇ No somos conscientes de la importancia de esa comunicación no verbal.

Hay muchos tipos de comunicación no verbal, pero veremos tres grandes grupos.

- ◇ Quinesia: hace referencia a todos los aspectos relativos a la postura corporal, contacto visual, los gestos, movimientos del cuerpo, etc.

Los gestos: son movimientos de zonas específicas del cuerpo. Solemos gesticular con la cara, con las extremidades, con los hombros, etc. Podemos hacer una clasificación de los diferentes gestos:

- Gestos embleáticos: son aquéllos que se emiten intencionadamente y tienen un significado específico que puede traducirse directamente en palabras. Estos gestos dependen mucho de la cultura.
- Gestos ilustradores: son los que acompañan a la información verbal y sirven para ilustrar lo que se está diciendo. Existen diferencias culturales y personales, ya que no todos gesticulamos de la misma forma.
- Gestos que expresan estados emotivos variantes: como muecas, sonrisa, etc.
- Gestos reguladores de la interacción: se emiten por parte de quien habla y de quien escucha. Su objetivo es regular la comunicación, los tiempos de ésta.
- Gestos adaptadores: son movimientos y acciones que utilizamos para manejar nuestros sentimientos. Generalmente tienen lugar en situaciones de tensión. Suelen reflejar estadios de aprendizaje de la infancia. Se utilizan de manera involuntaria.

El contacto visual: es el tiempo que pasamos mirándonos cuando nos comunicamos. El contacto ocular siempre es menor, ya que cuando miramos por primera vez a una persona, no la miramos a los ojos, salvo en situaciones excepcionales.

La sonrisa: los datos o estudios que se han realizado acerca de ésta, dicen que es un amortiguador frente a la agresión

- ◇ Paralingüística: son todos los aspectos no lingüísticos que acompañan al lenguaje cuando nos comunicamos. Hace referencia al ritmo, al tono de voz, fluidez, etc.
- ◇ Proxénica: hace referencia a todos los aspectos relativos a la distancia interpersonal y al espacio personal. Todos tenemos un espacio personal. La distancia puede ser:

Intima: de 0 a 45 cm

Personal: de 45 a 1.20 m

Social: de 1.20 a 3.65 m

Pública: de 3.65 cm en adelante.

◇ BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Hay cuatro barreras para que la comunicación sea efectiva:

- ◇ Los filtros: consiste en la manipulación de la información por parte del emisor, para que el receptor la reciba de forma positiva. Se da en la comunicación verbal ascendente.
- ◇ Las emociones: tanto del emisor como del receptor. Según el estado de ánimo del receptor y del emisor, la comunicación puede verse distorsionada.
- ◇ El lenguaje: las palabras pueden tener diferentes significados para las personas.
- ◇ Recepción selectiva: es otra de las barreras a la comunicación. No todo el mundo escucha realmente lo que se le dice, sino que interpretamos lo que nos dicen.

◇ HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Cuando hablamos de estas habilidades, muchas de ellas son generales y muchas son específicas. Podemos hablar de diferentes tipos de habilidades y éstas serían, a nivel molar.

Clasificación de las diferentes habilidades sociales:

- ◇ Opciones: manifestar y escuchar opiniones positivas y negativas, acuerdo o desacuerdo.
- ◇ Sentimientos: expresar y recibir sentimientos, dar las gracias, formular una queja.
- ◇ Peticiones, pedir a otra persona que diga o haga algo y admitir o rechazar peticiones de otros, pedir un favor, decir, no.
- ◇ Conversaciones: iniciar, mantener, terminar conversaciones.
- ◇ Derechos: defender nuestros derechos y respetar los de los demás.

Estas las podemos dividir en habilidades básicas, que serían:

- ◇ Habilidad de escuchar. Consiste en tres aspectos básicos:
- ◇ Escuchar de forma intensa.
- ◇ Escuchar con empatía: capacidad que poseen algunos sujetos para situarse en el lugar de otra persona.
- ◇ Escuchar con aceptación: consiste en escuchar de forma objetiva, sin juzgar el contenido.

Debemos desarrollar una serie de habilidades para escuchar de manera activa:

- ◇ Mire a su interlocutor a los ojos.
- ◇ Mueva la cabeza, asintiendo y haga expresiones faciales adecuadas.
- ◇ Evite los actos o gestos que distraigan
- ◇ Haga un paráfrasis
- ◇ Evite interrumpir al emisor
- ◇ No hable demasiado
- ◇ Realice una transición suave entre los papeles de interlocutor y escuche

TEMA 7: GRUPOS DE TRABAJO

- ◊ **GRUPOS DE TRABAJO**
- ◊ CONCEPTO DE GRUPO DE TRABAJO
- ◊ TIPOS DE GRUPO DE TRABAJO
- ◊ ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO
- ◊ **TRABAJO EN GRUPO**
- ◊ CONCEPO DE TRABAJO EN GRUPO
- ◊ TAREAS GRUPALES
- ◊ ACTIVIDAD GRUPAL
- ◊ EFECTIVIDAD GRUPAL

1. INTRODUCCION

El comportamiento de las personas en un grupo es algo más que la suma total de la conducta de cada individuo de ese grupo, porque cuando nos encontramos en un grupo actuamos de forma diferente a como lo haríamos si estuviéramos solos.

◊ CONCEPTO DE GRUPO DE TRABAJO

El grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se reúnen para alcanzar objetivos específicos.

◊ TIPOS DE GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos de trabajo se clasifican en dos categorías: formales e informales

- ◊ Grupos formales: está definido por la estructura de la organización, con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En este caso, las metas del grupo las define la empresa. Podemos distinguir entre:
 - ◊ grupo formal de mando: está determinado por el organigrama de la empresa y se compone de subordinados que informan directamente a un gerente, director, coordinador. Por ejemplo los profesores de un colegio y el director.
 - ◊ Grupo formal de tareas de trabajo: está formado por personas que trabajan juntas para realizar un trabajo determinado pero no están limitados a un superior jerárquico inmediato. Por ejemplo los enfermeros que organizan unas jornadas para prevenir una enfermedad.
- ◊ Grupos informales: no tienen estructura formal y no son determinados por la empresa. Pueden ser:
 - ◊ grupo informal de intereses: formado por trabajadores o personas que se reúnen para alcanzar un objetivo que desean y pueden a su vez, pertenecer o no a grupos de mando o de trabajo. Por ejemplo el grupo que forman unos empleados que se reúnen para impedir el despido de otro trabajador.
 - ◊ grupo informal de amistad: por ejemplo compañeros de desayuno. Estos grupos informales satisfacen las necesidades sociales de sus miembros y tienen una gran importancia sobre la efectividad y el rendimiento organizacional

Razones por las que nos afiliamos a grupos

Todas las personas, generalmente, estamos inmersas en más de un grupo y de cada uno de ellos obtenemos una serie de beneficios. Las razones por las que nos afiliamos a los grupos son:

- ◊ Necesidad de seguridad: cuando pertenecemos a un grupo nos sentimos más seguros, más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor las amenazas. En definitiva, el pertenecer a un grupo nos tranquiliza.
- ◊ Estatus y autoestima: el hecho de pertenecer a un grupo nos da prestigio y puede satisfacer necesidades extrínsecas, al proporcionar un estatus y un reconocimiento público. Además, pertenecer a un determinado grupo de prestigio eleva nuestra autoestima.
- ◊ Necesidad de interacción y afiliación: todos tenemos necesidades sociales y para muchas personas el trabajo es la única vía para poderlas satisfacer.
- ◊ El poder: uno de los aspectos más importantes de los grupos es que representan poder. Por ejemplo, los sindicatos.
- ◊ Obtención de metas: esto queda ejemplificado en los grupos de trabajo.

Etapas en el desarrollo del grupo

Una característica definitoria de los grupos es que son dinámicos y cambian continuamente. Las etapas son:

- Formación: se caracteriza por la incertidumbre acerca de los objetivos, de la estructura y del liderazgo del grupo. Se puede afirmar que los miembros están sondeando el terreno para saber qué conductas son aceptables en el grupo. Esta fase termina cuando los miembros se sienten pertenecientes al grupo.
- Conflicto: los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se observa cierta resistencia al control que impone el grupo, y sobre todo, el conflicto se centra en el tema de quién va a asumir el liderazgo del grupo. Cuando acaba esta etapa, ya se ha establecido una jerarquía en el liderazgo.
- Organización: surgen relaciones estrechas entre los miembros y el grupo muestra cohesión. Se observa un sentimiento de identidad y camaradería. Esta etapa finaliza cuando el grupo ha asimilado un conjunto común de expectativas acerca de lo que se considera un comportamiento aceptable en ese grupo.
- Realización: la energía del grupo se centra en la ejecución de tareas y no en conocer o entender a los demás. En esta etapa el grupo es plenamente funcional.
- Disolución o dispersión: es aplicable a grupos no permanentes de trabajo. Las reacciones del grupo en esta etapa varían desde la euforia de aquello que están muy animados por los logros obtenidos, hasta reacciones de tipo incluso depresivo por la pérdida de contactos.

◊ ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Todos los grupos tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y para definir esta estructura debemos hacer referencia a una serie de conceptos: liderazgo de grupo, roles, normas, status.

- Liderazgo formal: casi todos los grupos tienen un líder y éste puede desempeñar una actividad importante para el éxito del grupo.
- Roles: todos los miembros del grupo desempeñan un papel o rol determinado (patrones de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en un puesto determinado). Esta cuestión se complica porque cada uno de nosotros tenemos distintos roles, tanto dentro del trabajo,

como fuera de él. Y en consecuencia, nuestro comportamiento varía según el papel que estemos desempeñando en ese momento. Para entender y explicar los roles tenemos que hacer referencia a una serie de conceptos relacionados con los roles:

- Identidad del rol: hace referencia a cuando una persona tiene actitudes y comportamientos consecuentes con un rol. Las personas tenemos una gran habilidad para cambiar de rol rápidamente según lo exija la situación o el contexto. Por ejemplo cuando una persona pasa de ser estudiante a profesor o cuando a una persona la ascienden en el trabajo.
- Percepción del rol: es la visión que tenemos de cómo se supone que nos tenemos que comportar en una situación determinada estas percepciones las adquirimos de otras personas, de libros, películas, etc. y a veces muchas personas actúan pensando en cómo se supone que tienen que actuar.
- Las expectativas del rol: es la forma o manera como otras personas creen que uno debería actuar en una situación determinada. En el ámbito del trabajo, estas expectativas del rol se pueden observar como un contrato psicológico. Es decir, un acuerdo no escrito, entre los jefes y los subordinados, y en este contrato psicológico vendrían implícitas las expectativas del jefe respecto de lo que tiene que hacer el subordinado y las expectativas del subordinado acerca de lo que el jefe tiene que hacer.
- Conflicto de rol: se produce cuando un trabajador percibe que las demandas que le exigen dos o más roles son incompatibles.
- Normas: son patrones aceptables de comportamiento que comparten los miembros de un grupo, y podemos hablar de diferentes clases de normas. Normalmente las normas de cada organización son únicas, pero hay algunas clases comunes de normas que aparecen en casi todas las empresas:
- Normas referidas a los niveles de esfuerzo y desempeño: en las empresas existen normas referentes al esfuerzo o empeño que hay que poner en el trabajo, al grado de productividad, a cuándo puede descansarse en el trabajo, a cuándo dar la apariencia de atareados en el trabajo, etc.
- Normas referidas a la apariencia: algunas empresas tienen códigos formales sobre la forma de vestir de sus empleados y aunque en otras empresas no existan, hay algunas normas menos explícitas que también dan reglas de la apariencia en el puesto de trabajo
- Normas referidas a la fidelidad con la empresa: los trabajadores que hablan mal de la empresa no suelen ser apreciados y tampoco se ve con buenos ojos a aquellos trabajadores que buscan otros trabajos.
- Formas de creación de las normas: (cómo aparecen y se desarrollan). Existen varias posibilidades:
- Afirmaciones explícitas: hechas por un miembro del grupo, normalmente, suele ser un miembro poderoso o un supervisor.
- Acontecimientos decisivos: en la historia del grupo, que establecen precedentes.
- Por primacía: el primer patrón conductual que surge en un grupo establece las expectativas del grupo.

Una norma es importante si:

- Facilita la supervivencia del grupo
- Mejora la predictibilidad de la conducta
- Reduce problemas interpersonales.
- Permite expresar valores del grupo

- Conformismo: un miembro del grupo desea ser aceptado por éste y los grupos ejercen una influencia muy grande sobre los miembros del grupo para que éstos se adecuen a las normas. A veces puede hacer cambiar la conducta de un miembro del grupo
- Status: *Es la situación que ocupa el individuo en la organización. Se relaciona con el prestigio asociado a esa posición. Viene definido fundamentalmente por la organización, aunque hay vías informales que confieren status (edad...).* Las fuentes formales que confieren status, es decir, que derivan de la propia organización, pueden ser de varios tipos:
 - Una organización puede conferir status por el simple hecho de pertenecer a ella.
 - También la ocupación que se desempeña confiere status.
 - El nivel organizacional en el cual una persona se encuentra situada.
 - El sueldo, es decir, el hecho de tener un salario elevado da cierto nivel de status.

2. TRABAJO EN GRUPO

2.1. CONCEPTO DE TRABAJO EN GRUPO

Podemos definir el trabajo en grupo como una actividad colectiva que llevan a cabo grupos pequeños y que está orientada a la consecución de una serie de objetivos mediante el proceso de producción. Su actividad es interactiva. Hay que distinguir dos componentes:

Tarea grupal o trabajo a realizar

Ejecución grupal o actividad grupal

Cuando existe un desajuste entre la tarea prescrita y la actividad grupal nos encontramos ante un indicador de la eficacia del grupo (ineficacia en este caso).

2.2. TIPOS DE TAREAS GRUPALES

Existen varias formas de clasificación. Veremos la que hizo Steiner en 1972 y que se basa en tres criterios:

- Posibilidad de fragmentar la tarea grupal en subtareas más pequeñas:

Tarea unitaria: no se puede fragmentar

Tarea divisible: susceptible de fragmentar en tareas más pequeñas.

- Importancia que se le da a la calidad o a la cantidad del rendimiento:

Tarea maximizadora: pone más énfasis sobre la cantidad realizada que sobre la calidad. Impera el criterio de la cantidad.

Tarea optimizadora: implica producir un resultado de alta calidad más que la cantidad producida.

- Combinación de recursos individuales (referido a la forma de combinarlos:

Tarea aditiva: requiere que se sumen las contribuciones de los miembros.

Tarea compensatoria: en la cual la decisión del grupo es el resultado del promedio de

las decisiones de los miembros.

Tarea disyuntiva: consiste en que el grupo seleccione un juicio a partir de los juicios que seleccionan los miembros.

Tarea conjuntiva: requiere que todos los miembros del grupo actúen a la vez.

Otra forma de clasificación es la que realizó McGrath en 1984:

	<u>Tareas</u>	<u>Descripción</u>	<u>Aspecto clave</u>
<u>Producir</u>	Planificación	Producir planes de trabajo	Plan orientado a la acción
	Creativa	Producción de ideas creativas	Creatividad
<u>Elegir</u>	Intelectuales	Resolver problemas que cuenten con respuesta correcta	Respuesta correcta
	Toma de decisiones	Elegir una respuesta en función de preferencias o acuerdo	Respuesta preferida
<u>Negociar</u>	Conflicto cognitivo	Resolver conflictos de puntos de vista	Resolver conflictos políticos
	Motivo mixto	Resolver conflictos de interés	Resolver conflictos críticos
<u>Ejecutar</u>	Competitivas	Resolver conflictos de poder o competir por el triunfo	Vencer
	Ejecución	Realizar tareas psicomotoras según normas objetivas o criterios de excelencia	Excelencia

2.3 ACTIVIDAD GRUPAL

El segundo componente implicado en la descripción del trabajo en grupo es la actividad grupal. Esta hace referencia al proceso a través del cual un grupo lleva a cabo la tarea que se le ha encomendado. No es el resultado, sino los procesos implicados para realizar esa tarea.

La actividad grupal tiene aspectos en común con la actividad individual, tanto una como otra son acciones intencionales, van dirigidas a conseguir un objetivo.

Sin embargo la actividad grupal tiene diferencias: es interactiva, es cooperativa y precisa de coordinación.

- La interacción grupal se ha estudiado mucho por el efecto que tiene en el desempeño del grupo. Tiene dos efectos: positivo y negativo.
- El efecto positivo es la sinergia que produce trabajar en grupo. El trabajo en grupo siempre será superior a la suma de los trabajos individuales y siempre será superior al rendimiento del miembro mejor dotado del grupo.
- El efecto negativo es el denominado de holgazanería social. Es el que provoca que los miembros de un grupo disminuyan su esfuerzo personal por estar en el grupo.
- El segundo aspecto es la cooperación. Podemos hablar de tres tipos: cooperación aumentativa, cooperación integrativa y cooperación debativa.

- *La c. aumentativa* parte de la base de que las personas individualmente tenemos capacidades limitadas a la hora de realizar tareas. Hay tareas que sólo se pueden realizar cooperando, si no se suman las aportaciones de los individuos no se llega al criterio mínimo que se precisa.
- *La c. integrativa* se refiere al proceso de especialización que lleva implícita la división del trabajo, de tal forma que esta diferenciación requiere la integración de las aportaciones de diferentes especialistas.
- *La c. debatitiva* se refiere al hecho de que siempre se mejoran las decisiones que implican una cooperación entre varias soluciones. Se optimiza.
- El último aspecto que define la actividad grupal es la coordinación. Hay que tener en cuenta determinados aspectos:
 - Tiene que existir un referente sociocognitivo común en cuanto a la meta y a la forma de conseguirla.
 - El segundo aspecto se refiere a la disponibilidad de información crítica sobre la tarea, evitando la sobrecarga, es decir, que al igual que a nivel individual el individuo regula su trabajo, nos centramos en lo fundamental de la tarea para conseguirla con el mínimo esfuerzo, no sobrecargamos a un miembro del grupo más que a otro.
 - Un tercer aspecto de la coordinación se refiere al proceso de rutinización de la actividad. Quiere decir que, cuando un grupo lleva mucho tiempo trabajando, es decir, tiene un alto grado de coordinación, pueden aparecer una serie de efectos, como que los grupos dedican más tiempo a su interacción socialmente que en el trabajo, o que se transmite más información sin utilizar tantos indicadores verbales.

2.4 EFECTIVIDAD GRUPAL

Habitualmente al hablar de efectividad grupal pensamos en efectividad de resultados, pero no pensamos en por qué esto es así, a qué se ha debido el éxito del grupo.

La efectividad grupal debe referirse además al proceso que el grupo desarrolla para conseguir la efectividad de resultados. El proceso es lo que se denomina el desempeño. La suma de los dos será la efectividad del grupo. Existen diferentes explicaciones acerca de los determinantes o factores que influyen en que un grupo sea más o menos efectivo proponiéndose dos tipos de modelos: modelos combinatorios y modelos estructurales.

Modelos combinatorios: ponen el énfasis sobre todo en los procesos internos del grupo.

Modelos estructurales: ponen más el énfasis en los procesos ambientales, en variables externas

De todos ellos destacaremos uno: el modelo estructural normativo de efectividad grupal (Hackman).

Dentro de este modelo la efectividad del grupo consta tanto de la efectividad del resultado como la efectividad del desempeño, de la forma en que el grupo trabaja.

Dentro de la efectividad del resultado este modelo establece una serie de componentes:

El primero hace referencia a que se consiga un resultado aceptable de la tarea, es

decir, que la producción que se consiga se ajuste a la tarea que se había adscrito.

Otro componente se refiere a la capacidad del grupo de seguir trabajando juntos en el futuro. Cuantas más posibilidades existan de seguir juntos mayor es la efectividad.

Otro componente se refiere a que la experiencia del grupo tenga más un balance positivo que negativo.

En cuanto a la efectividad del proceso también distingue tres componentes:

El primero se refiere al nivel de esfuerzo que los miembros del grupo ejercen para conseguir el objetivo.

El segundo se refiere a los conocimientos y destrezas de los miembros del grupo relacionados con las tareas que están efectuando.

El último se refiere a la utilización de estrategias de ejecución apropiadas.

En resumen, podemos decir que un grupo trabaja de forma efectiva si todos realizan un gran esfuerzo, si todos tienen habilidades y si emplean métodos adecuados.

Esta efectividad, tanto de proceso como de resultado, depende a su vez de variables externas:

Variables del contexto organizacional

Variables del diseño del grupo

Sinergia

- El *contexto organizacional* se refiere a los sistemas de que dispone la organización para recompensar, formar e informar.
- Las *variables de diseño del grupo* se refieren a la estructura motivacional de la tarea, la composición (homogéneo, tamaño) y las normas grupales referidas a la ejecución.
- La *sinergia* positiva es el efecto positivo de los casos de interacción. El hecho de interaccionar trabajando hace que la efectividad sea mayor a la suma de las efectividades individuales.

TEMA 8: LIDERAZGO

◊ CONCEPTO DE LIDERAZGO

◊ TEORIAS SOBRE LIDERAZGO

2.1 TEORIAS DE LOS RASGOS

2.2 TEORIAS CONDUCTUALES

2.3 TEORIAS SITUACIONALES

◊ LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

◊ MODELOS INTEGRADORES DEL LIDERAZGO

1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Para definir el liderazgo lo haremos de forma sencilla. Es un proceso de influencia social entre un líder y unos seguidores para conseguir las metas organizacionales.

2 TEORIAS SOBRE LIDERAZGO

Se han propuesto diferentes teorías para explicar el por qué diferentes personas son capaces de influir en otras y llevarlas hacia donde ellas quieren. Existen tres teorías importantes:

- *Teoría de los rasgos*: van dirigidas a identificar qué atributos tiene una persona líder que la diferencia de una población normal. Trata de identificar el perfil típico del líder.
- *Teorías conductuales*: quieren identificar las conductas, cómo se comportan los líderes. Estilos de liderazgo a través de las actuaciones del líder.
- *Teorías situacionales o de contingencia*. Surgen como una crítica a las anteriores y proponen identificar las variables situacionales que afectan a los comportamientos del líder.

2.1 Teoría de los rasgos.

Los resultados de estas teorías no aportan un perfil único del líder, aunque sí existen características en común entre ellos:

- *Impulso* o deseo de logro: ambiciosas, con iniciativa, tenaces, dinamismo.
- *Honestidad* e integridad: fiables.
- *Motivación* de liderazgo: deseo de ejercer influencia en los demás.
- *Autoconfianza*: poseer confianza en las propias habilidades.
- *Habilidad cognitiva*: inteligencia y capacidad para procesar una gran cantidad de información.
- *Creatividad*: originalidad.
- *Flexibilidad*: capacidad de adaptarse a las necesidades de sus seguidores y adaptarse a las situaciones.
- *Pericia*: conocimientos técnicos acerca de la actividad que realiza el grupo.

No significa que la persona que tenga estas características tenga que ser un líder, ni que todos los líderes tengan estas características. Una de las características que más se da en el líder es la flexibilidad.

2.2 Teorías conductuales.

Se basan en la conducta y no en las características. Todas las teorías de este grupo coinciden en identificar cuatro estilos de liderazgo, cuatro estilos de comportamiento:

El primero es el que se denomina interés por la tarea.

El segundo es el interés por las personas.

El tercero es el liderazgo directivo o autoritario.

El cuarto es el liderazgo participativo o democrático.

El primer grupo se compone de conductas dirigidas sobre todo a fomentar la

productividad.

El segundo grupo es todo lo contrario. Se preocupa más por el desarrollo personal de los seguidores.

El tercero sería un estilo basado en que el líder tome las decisiones y espera que los demás las sigan.

El cuarto comparte con los seguidores la toma de decisiones.

Dentro de este grupo de teorías conductuales se han propuesto diferentes modelos y todos coinciden con los dos primeros grupos. Existen varios importantes como el de la Universidad de Michigan, el de la Universidad de Ohio...).

El modelo que veremos es el de cuadrícula o rejilla administrativa. Sus autores son Blke y Horton. Estos autores proponen dos tipo de estilo de liderazgo que coinciden con los del interés en la tarea y el de interés por las personas.

Este modelo plantea $9 \times 9 = 81$ posibilidades de liderazgo, pero sólo veremos las cinco más significativas:

1.1 Baja preocupación por la tarea y baja preocupación por las personas. Es el liderazgo empobrecido.

9.1 Alta preocupación por la tarea y baja preocupación por las personas. Es el liderazgo autoritario.

1.9 Alta preocupación por las personas y mínima preocupación por la tareas. Es el liderazgo de tipo social o de club de campo.

9.9 Liderazgo de equipo. Alto interés por las personas y por la tarea. Es el ideal.

5.5 Liderazgo orientado a la organización y al individuo.

Estos modelos no toman en cuenta las situaciones en las que se encuentran los líderes y éstas también influyen. Esta fue la crítica que hizo surgir las teorías situacionales o de contingencia que, partiendo de aquéllas añaden la influencia de las situaciones.

2.3 Teorías situacionales

Dentro de este grupo, un modelo importante es el de Fiedler. Según este autor, para explicar el liderazgo hay que tener en cuenta al estilo de líder y las variables situacionales, debiendo existir concordancia entre este estilo y el grado de situación que le permite control al líder. El propone el estilo orientado a la tarea y el estilo orientado a las relaciones.

La novedad de este autor es que elabora un instrumento que permite evaluar el tipo de liderazgo de una persona y se llama el cuestionario del compañero menos preferido.

Consiste en que la persona que contesta al cuestionario tiene que pensar en aquel compañero con el que ha trabajado más a gusto. Lo valora con pares de adjetivos (agradable/desagradable ...), de tal forma que si la persona puntúa de forma positiva al compañero menos preferido, eso indica que su estilo está orientado a las relaciones, porque aunque no pueda trabajar con él, indica que puede tener una relación personal con él.

Si una persona valora negativamente al compañero menos preferido se dice que tiene un estilo orientado a la tarea.

Por otra parte propone una serie de factores situacionales que afectan a la efectividad del liderazgo:

Líder-miembro

Estructura de la tarea

Poder del puesto

La relación *líder-miembro* se refiere al grado de respeto y confianza que tienen los subordinados en el líder.

La relación *estructura de la tarea* se refiere al grado en que las tareas se realizan de acuerdo a un procedimiento.

La relación del *poder del puesto* se refiere al grado de influencia que tiene el líder respecto de ascensos, despidos, etc.

De tal forma que, cuanto más confianza tengan los subordinados en su líder, cuanto más estructurada esté la tarea y cuanto más poder tenga el líder, mayor será su influencia, lo que lo coloca en situación favorable.

Este autor relaciona, por una parte la tipología de situaciones y los estilos de liderazgo con el desempeño del grupo dirigido por el líder, de tal forma que los líderes orientados a las relaciones producen un efecto de desempeño superior en aquellas situaciones de influencia moderada.

Los líderes orientados a la tarea provocan en su grupo un desempeño superior cuando las situaciones son o muy favorables o muy desfavorables.

Para Fiedler el estilo de liderazgo es algo innato, no se puede cambiar.

Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Se centra en los seguidores o en los subordinados. De esta forma refleja la realidad de que son los seguidores los que aceptan o rechazan al líder. Al igual que el anterior modelo, utilizan las mismas dos dimensiones que caracterizan el estilo de liderazgo (líder orientado a la tarea y líder orientado a las relaciones), aunque aquí las denomina de otra manera.

Trata de relacionar los estilos de liderazgo con el grado de madurez de los seguidores. Según el grado de preparación de los seguidores les será más apropiado un

determinado estilo de liderazgo.

Tomando como base estas dos dimensiones, cada una de las cuales puede adoptar un valor (alto o bajo) podemos hallar cuatro combinaciones o posibilidades de estilo de liderazgo:

- ◇ Estilo de liderazgo hablar, sería un comportamiento muy directivo. Alta tarea y baja relación
- ◇ Estilo de liderazgo vender, sería también directivo. Alta tarea y alta relación, pero con más apoyo.
- ◇ Estilo participar. baja tarea y alta relación, menos directivo y más motivador, más apoyo.
- ◇ Estilo delegar. Baja tarea y baja relación. Poco directivo. El líder no aporta demasiadas indicaciones de cómo trabajar.

Los seguidores pueden estar clasificados en varias etapas según su nivel de preparación:

R1 el nivel más bajo sería aquellos seguidores poco hábiles, incapaces y de escasa motivación.

R2 aquéllos seguidores que tampoco tienen habilidades, son incapaces, pero con voluntad, están motivados.

· **R3 otra clasificación serían aquéllos que son habilidosos pero no están motivados**

R4 son muy capaces, tienen muchas habilidades y además tienen un alto grado de motivación.

Una vez denominados los estilos de liderazgo y los niveles de preparación de los seguidores se establecen las relaciones entre ellos.

R1 estilo hablar

R2 estilo vender

R3 estilo participar

R4 no necesitan un líder que les empuje demasiado, ni que les apoye. El estilo delegar, dejar que funcionen libremente.

Teoría trayectoria-meta

Establece que la tarea del líder es ayudar a los seguidores a que alcancen sus metas. Les da las instrucciones y al apoyo necesarios para asegurarse de que esas metas personales sean compatibles con las metas de la organización.

Propone cuatro tipos de conducta o de estilos de liderazgo:

Liderazgo directivo

Liderazgo de apoyo

Liderazgo participativo

Liderazgo orientado a la realización

Liderazgo directivo: sería aquel que informa a sus subordinados de lo que se espera de ellos y da las instrucciones específicas, programa el trabajo.

Liderazgo de apoyo: es amigable y muestra preocupación por las necesidades de sus subordinados.

Liderazgo participativo: toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los subordinados antes de tomar una decisión.

Liderazgo orientado a la realización: dicta normas y espera que los subordinados rindan a su máximo nivel.

Cada estilo será más o menos adecuado, dependiendo de la situación que se trate, estableciendo los siguientes factores situacionales:

estructura de la tarea

repetitividad

peligrosidad

también considera las variables personales de los seguidores:

locus de control

habilidad percibida

experiencia

Combinando las características de la tarea y las variables personales se adecuará un estilo u otro de líder.

· **Predicciones:**

- ◇ Cuando las tareas son repetitivas, peligrosas o aburridas el estilo más apropiado es el del líder que apoya.
- ◇ Cuando las tareas no están muy estructuradas y los seguidores tienen pocas habilidades, son inexpertos, será el líder directivo.
- ◇ Si el trabajo es muy estimulante el tipo de líder más adecuado sería el participativo.
- ◇ Si la tarea ofrece pocos retos a los seguidores y ellos mismos no los crean, el más adecuado sería el líder orientado a la realización.

El modelo líder-participación

Relaciona los estilos de liderazgo con la participación de los seguidores en la toma de decisiones.

Establece cinco tipos de estilo de liderazgo que van desde el que no permite la participación hasta el que fomenta al máximo la participación.

El autocrático I y **el autocrático II** deciden ellos mismos, pero el I utiliza información disponible y el II obtiene esa información de los subordinados.

El consultor I permite la participación y comparte el problema con los seguidores de forma individual, aunque su decisión no tiene por qué reflejar la opinión de los seguidores.

El consultor II comparte puntos de vista con los subordinados en grupo. Toma la decisión, que no tiene por qué reflejar la influencia de los subordinados.

El grupo II comparte el problema con los subordinados de manera conjunta. Se generan alternativas que sirven para llegar a un consenso sobre una solución.

Existen doce variables situacionales que se valoran utilizando un cuestionario que se aplica al líder, de tal forma que, según las contestaciones del mismo se obtiene un árbol de decisiones que nos dará el tipo de líder adecuado en cada situación.

· **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL O LIDER CARISMATICO**

Un líder transformacional es aquel que motiva a las personas para que consigan metas más allá de lo esperado por ellas, incluso más allá de lo que una persona consideraba posible.

Un tipo de estos líderes son los carismáticos. Una teoría muy importante que lo aborda es la *teoría atribucional de liderazgo carismático*: importa más las características que se atribuyen a un líder que las que él realmente posee. Es más la percepción de que es extraordinario que el hecho de que realmente lo sea. Las características que habitualmente poseen estos líderes carismáticos son:

- *Autoconfianza*: una persona es percibida como que tiene mucha confianza en sus propias capacidades.
- *Visión*: el líder proyecta o mantiene una visión, una meta ideal a alcanzar que supone un futuro mejor. Cuanto mayor sea la discordancia entre el estado actual y la visión del líder, se le atribuye una visión más extraordinaria.
- *Habilidad para articular la visión*: capacidad para hacer comprensible a los demás esa visión y hacer que la compartan y se impliquen en ella.
- *Fuertes convicciones sobre la visión*: se percibe a los líderes carismáticos como personas muy comprometidas con esa visión.
- *Comportamiento fuera de lo común*: no suelen tener patrones de conducta muy vulgares.
- *Percibidos como agentes de cambio*: capaces de cambiar el status quo.
- *Sensibles al ambiente*: capaces de valorar de forma realista el ambiente y los recursos necesarios para cambiar.

Estos líderes son más apropiados cuando las tareas que tienen que llevar a cabo los seguidores tienen un componente político o ideológico.

En el caso de las organizaciones serán además en aquellas situaciones que supongan crisis.

En otras situaciones en que no hay cambios significativos, los líderes carismáticos pueden llegar a ser problemáticos por que si no se necesitan cambios no interesa la opinión de nadie ni tomar decisiones arriesgadas.

· **MODELO INTEGRADOR DE LIDERAZGO**

Intenta coger elementos de todas las teorías. Destaca el modelo de complejidad de liderazgo o modelo leaderplex.

Aglutina todas las variables o modelos que han conseguido las anteriores. Se basa en la complejidad del liderazgo desde tres puntos de vista:

Complejidad cognitiva

Complejidad social

Complejidad conductual

Estos tres puntos de vista van a influir sobre la mayor o menor eficacia del líder.

Complejidad cognitiva: según este modelo para actuar como líder se debe tener la habilidad o la capacidad de utilizar muchas categorías y muchas dimensiones para discriminar entre estímulos.

El líder debe tener una alta diferenciación cognitiva, tiene que ser cognitivamente complejo.

Otro componente sería la integración cognitiva, que será todo lo contrario, es decir, la capacidad de concentrar puntos comunes entre diferentes puntos de vista.

Complejidad social: también se compone de diferenciación social e integración social.

La diferenciación social se refiere a la capacidad del líder para discriminar diferentes aspectos y diferentes significados en una situación dada a lo largo del tiempo.

La integración social será la capacidad del líder de sintetizar diferentes aspectos, lo que le da la posibilidad de establecer normas.

Complejidad conductual: tiene dos componentes

Repertorio conductual: que es el conjunto de roles o formas de comportamiento que un líder puede desempeñar, de tal manera que, a mayor cantidad de roles, puede hacer que se adapte a mayor número de situaciones, lo que lo hace más eficaz

Diferenciación conductual, que es la capacidad de variar o de desempeñar de forma diferente cada uno de estos roles según la situación o según las personas con las que está interactuando.

1

52

PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES II

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1 2 3 4 5 6 7 8 9

1 2 3 4 5 6 7 8 9

*ESTADOS PSICOLÓGICOS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO RESULTADOS
POSITIVOS*

- Alta motivación intrínseca
- Alta satisfacción con el crecimiento

SALIDA O ABANDONO

VOZ O EXPRESIÓN

INTENTO DE MEJORAR LAS CONDICIONES

NEGLIGENCIA

RETIRADA:

· PRIMERO PSICOLOGICA
· DESPUES FISICA
LEALTAD

DEJAR QUE LAS CONDICIONES MEJOREN

ESTÍMULO

VALORACION

PRIMARIA

SECUNDARIA

STRES

RESPUESTAS FISIOLOGICAS

RESPUESTA EMOCIONAL

RESPUESTA COGNITIVA

RESPUESTA CONDUCTUAL O COMPORTAMENTAL

FUENTE

MENSAJE

MENSAJE

MENSAJE

MENSAJE

CODIFICACION

CANAL

DECODIFICACION

RECEPTOR

RETROALIMENTACION