

11. PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE LAS ORGANIZACIONES

01. Introducción a la Psicología Social

02. Dinámica de Grupos

03. Organizaciones

04. Métodos

Preguntas PIR de convocatorias anteriores

AUTORAS: M^º ESPERANZA RIVAS CUÉLLAR
MARTA LÓPEZ FERNÁNDEZ-ESCANDÓN

**TODO EL MATERIAL,
EDITADO Y PUBLICADO
POR EL CENTRO DOCUMENTACIÓN
DE ESTUDIOS Y OPOSICIONES,
ES ÚNICO Y EXCLUSIVO
DE NUESTRO CENTRO.**

ISBN obra completa: 978-84-92856-05-3

ISBN: 978-84-92856-55-8

Depósito Legal: M-16496-2010

EDITA Y DISTRIBUYE: CEDE

1ª EDICIÓN: enero 2010

ES PROPIEDAD DE:



**CENTRO DOCUMENTACIÓN
DE ESTUDIOS Y OPOSICIONES**

© RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento, incluyendo la reprografía y el tratamiento informático sin la autorización de CEDE.

PRESENTACIÓN

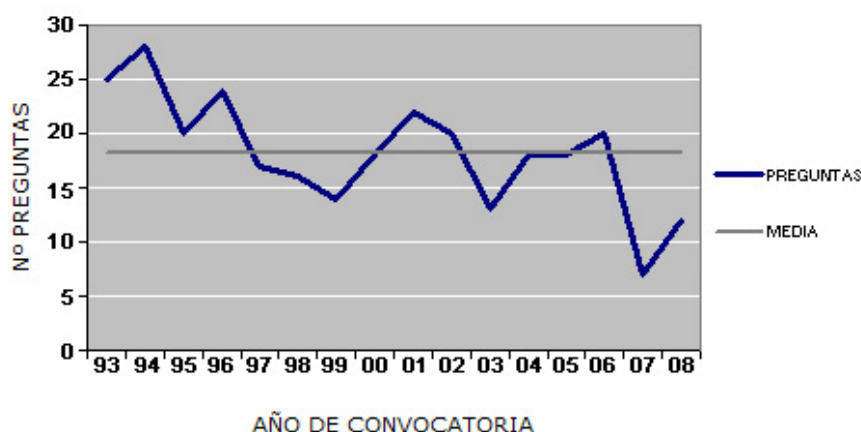
El Área de Psicología Social y de las Organizaciones ha generado unas 20 preguntas aproximadamente en cada convocatoria, aunque en las dos últimas, la proporción ha bajado ligeramente (PIR 06, 20 preguntas; PIR 07, 7 preguntas; PIR 08, 12 preguntas).

La estructura de los apuntes se organiza en cuatro bloques: Introducción a la Psicología Social, Dinámica de Grupos, Organizaciones y Métodos.

La materia de Introducción a la Psicología Social incluye un primer tema introductorio que repasa de forma general las principales orientaciones teóricas que hacen aportaciones al estudio de esta disciplina, y después dos temas que pretenden profundizar en el análisis del campo de la cognición social y en el desarrollo de las conductas sociales más relevantes. La materia de Dinámica de Grupos se distribuye en tres temas, el primero aborda el concepto de grupo en psicología social, y con ello abre una nueva sección dedicada a los procesos que se dan dentro de cada grupo y entre grupos diferentes (rendimiento, influencia, liderazgo, conflicto, etc.), que se desarrolla a lo largo de los siguientes temas. La materia de Organizaciones, incluye seis unidades de análisis que abordan el estudio del comportamiento en la organización y sus condicionantes en distintos niveles. Finalmente, el material se completa con dos temas sobre Métodos: el primero en relación con la valoración de programas, y el segundo acerca de la medición de actitudes.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PREGUNTAS POR CONVOCATORIA

AÑO CONVOCATORIA	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08
Nº PREGUNTAS	25	28	20	24	17	16	14	18	22	20	13	18	18	20	7	12



ÍNDICE

11.01. INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Tema 11.01.01 | INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA SOCIAL: ORIENTACIONES TEÓRICAS

1. La constitución histórica de la psicología social
2. La orientación psicoanalítica
 - 2.1. Freud
 - 2.2. Continuadores de la obra de Freud
 - 2.3. Psicoanálisis y Antropología
 - 2.4. Representantes recientes de la teoría psicoanalítica
3. Escuela de la Gestalt y orientación cognitiva
 - 3.1. La escuela de la Gestalt
 - 3.2. La orientación cognitiva
4. El conductismo: teorías del intercambio social
 - 4.1. Variantes principales de la teoría del intercambio
 - 4.2. Teoría de Homans
 - 4.3. Teoría de Thibaut y Kelley
 - 4.4. Teoría de la Equidad
 - 4.5. Teoría de los Recursos de Foa y Foa
 - 4.6. Teoría de la Obligación de Greenberg
 - 4.7. Críticas a la orientación del Intercambio
5. El interaccionismo simbólico
 - 5.1. Supuestos básicos y métodos del interaccionismo simbólico
 - 5.2. Críticas al interaccionismo simbólico
 - 5.3. Modalidades del interaccionismo simbólico

Tema 11.01.02 | PENSAMIENTO SOCIAL: TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN Y ACTITUDES

1. Cognición social
 - 1.1. Categorización y esquemas
 - 1.2. La activación del conocimiento
 - 1.3. Sesgos cognitivos
2. Teoría de la atribución
 - 2.1. Teorías de la atribución causal
 - 2.2. Errores y sesgos en el proceso de atribución causal
3. Actitudes: estructura, efectos sobre la conducta y estrategias de cambio
 - 3.1. Definición y distinciones conceptuales sobre el constructo actitud
 - 3.2. Características estructurales de las actitudes
 - 3.3. Funciones de las actitudes

- 3.4. Efectos de las actitudes sobre la conducta
- 3.5. Estrategias de cambio de actitud
- 3.6. Influencia de los medios de comunicación social

Tema 11.01.03 | PROCESOS DE INTERACCIÓN SOCIAL

1. Factores influyentes en la percepción de personas
2. La atracción interpersonal
 - 2.1. Modelos teóricos
 - 2.2. Áreas de investigación
 - 2.3. Amor
3. Poder social
 - 3.1. El concepto de poder social
 - 3.2. Teorías sobre el control psicológico: la Teoría de la Reactancia Psicológica
4. La conducta agresiva
 - 4.1. El modelo de cálculo emocional
 - 4.2. La agresión como instinto
 - 4.3. Frustración y agresión
 - 4.4. La agresión como conducta aprendida
 - 4.5. Antecedentes de la agresión
 - 4.6. Violencia en los medios de comunicación
5. La conducta de ayuda
 - 5.1. Pautas de conducta de ayuda
 - 5.2. Las creencias normativas como motivos de la conducta de ayuda
 - 5.3. Ayuda impulsiva y emergencias
 - 5.4. Determinantes del altruismo en situaciones cotidianas
 - 5.5. Rasgos predictores del comportamiento altruista
 - 5.6. La recepción de ayuda
6. Comunicación no verbal
7. El conflicto

11.02. DINÁMICA DE GRUPOS

Tema 11.02.01 | CONCEPTO Y TIPOS DE GRUPO

1. Concepto y tipos de grupos pequeños
2. Formación de los grupos
3. Realidad de los grupos

Tema 11.02.02 | ESTRUCTURA Y PROCESOS DE GRUPO

1. Estructura y rendimiento de grupo
 - 1.1. Rendimiento individual en presencia de otros
 - 1.2. Rendimiento en los grupos interactivos
 - 1.3. Reducción de la motivación grupal
2. Liderazgo
 - 2.1. El rol de liderazgo
 - 2.2. Contingencia de conducta y situación: el modelo de Fiedler
 - 2.3. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional
3. Influencia social y toma de decisiones en pequeños grupos
 - 3.1. Conformidad e influencia de la mayoría
 - 3.2. Innovación o influencia de la minoría
 - 3.3. Toma de decisiones en grupos
 - 3.4. Obediencia a la autoridad
4. La disposición espacial en el grupo
5. La teoría de la sintalididad de R.B. Cattell

Tema 11.02.03 | RELACIONES INTERGRUPALES

1. Conflicto intergrupal y prejuicio
 - 1.1. Conceptos iniciales sobre el conflicto intergrupal y el prejuicio
 - 1.2. La conducta intergrupal como respuesta a intereses grupales
 - 1.3. Conducta intergrupal como categorización
 - 1.4. El estereotipo
 - 1.5. La discriminación
 - 1.6. Pertenencia grupal e identidad social
2. El rumor
 - 2.1. Definición y condiciones del rumor
 - 2.2. Clasificación de los rumores
 - 2.3. La transmisión del rumor

11.03. ORGANIZACIONES

Tema 11.03.01 | EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

1. Motivación laboral
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. Definición
 - 1.3. Teorías sobre la motivación laboral
 - Teorías de la motivación centradas en el contenido
 - Teorías de la motivación centradas en el proceso

- 1.4. Motivación extrínseca e intrínseca
- 1.5. Motivación del comportamiento organizacional
2. Flow y *engagement*
 - 2.1. Psicología Organizacional Positiva
 - 2.2. La motivación positiva: flow y *engagement*
3. Satisfacción laboral
 - 3.1. Definición
 - 3.2. Desarrollo Histórico
 - 3.3. Teorías sobre la satisfacción laboral
 - 3.4. Factores del puesto de trabajo
 - 3.5. Satisfacción y conducta organizacional
4. Moral laboral
5. Iniciativa laboral
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Definición
 - 5.3. Modelo general de la iniciativa laboral
 - 5.4. Conceptos afines
6. Estrés laboral
 - 6.1. Fuentes de estrés en el trabajo
7. Liderazgo en la organización
 - 7.1. Concepto
 - 7.2. Teorías del liderazgo

Tema 11.03.02 | GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

1. Introducción
2. Definición de grupo
3. Conceptos importantes para el análisis del grupo en la organización
4. Tipos de grupos en la organización

Tema 11.03.03 | LA ORGANIZACIÓN: PROCESOS

1. La comunicación
 - 1.1. Definición, elementos y factores
 - 1.2. Redes de comunicación
 - 1.3. Flujos de comunicación
 - 1.4. Problemas en comunicación
2. La toma de decisiones
 - 2.1. Modelos
 - 2.2. Etapas en la toma de decisiones
 - 2.3. Factores que influyen
 - 2.4. Modelo normativo
 - 2.5. Toma de decisiones en grupo
3. Poder, autoridad y jerarquía
 - 3.1. Definición y dimensiones
 - 3.2. Tipos de poder
 - 3.3. Relaciones interpersonales de poder
 - 3.4. Autoridad y poder
 - 3.5. Jerarquía organizacional
 - 3.6. Dirección del poder

4. Conflicto organizacional
 - 4.1. Definición y versiones
 - 4.2. Niveles y funciones del conflicto
 - 4.3. Modelo diádico de conflicto
 - 4.4. Proceso del conflicto
5. Clima, ambiente y cultura

Tema 11.03.04 | **LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

1. Concepto, componentes y mecanismos
 - 1.1. Concepto de estructura organizacional
 - 1.2. Componentes esenciales de la organización
 - 1.3. Mecanismos de coordinación en la organización
2. Dimensiones influyentes
 - 2.1. Dimensiones Contextuales
 - 2.1.1. Tecnología
 - 2.1.2. Tamaño
 - 2.2. Dimensiones Estructurales
 - 2.2.1. Centralización del poder
 - 2.2.2. Complejidad organizacional
 - 2.2.3. Formalización organizacional
 - 2.2.4. Relaciones de las dimensiones estructurales
 - 2.2.5. Relaciones entre dimensiones estructurales y comportamiento de los miembros
3. Principales configuraciones
 - 3.1. Estructura simple
 - 3.2. Estructura burocrática de carácter mecánico
 - 3.3. Estructura burocrática profesionalizada
 - 3.4. Estructura divisionalizada
 - 3.5. Estructura "adhocrática"

Tema 11.03.05 | **INTERACCIÓN INDIVIDUO ORGANIZACIÓN**

1. Introducción
2. Planificación de personal
3. Reclutamiento de personal
 - 3.1. Fuentes de reclutamientos de candidatos
 - 3.2. Teorías del Reclutamiento
4. Selección de personal
 - 4.1. Definición del concepto
 - 4.2. Modelos de selección de persona
 - 4.3. Técnicas e Instrumentos de selección
 - 4.4. Fases del proceso de selección
 - 4.5. Eficacia de los programas de selección
5. Colocación/clasificación de personal
 - 5.1. Concepto
 - 5.2. Colocación vs clasificación
 - 5.3. Estrategias

6. Entrenamiento de personal
 - 6.1. Aspectos generales
 - 6.2. Entrenamiento y Aprendizaje
 - 6.3. Programas de entrenamiento
 - 6.4. Tipos de entrenamiento
 - 6.5. Técnicas de entrenamiento
7. Roles y socialización
 - 7.1. Socialización organizacional
 - 7.2. Role Taking y Role Making
 - 7.3. Dificultades en el desempeño de roles
 - 7.4. Conceptos básicos

Tema 11.03.06 | **MODELOS TEÓRICOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES**

1. Teorías clásicas
 - 1.1. Teoría de la Administración Científica (Taylor)
 - 1.2. Teoría de la Gestión (Fayol)
 - 1.3. Teoría Burocrática (Weber)
2. Teorías neoclásicas
 - 2.1. El Factor Humano
 - 2.2. Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo)
 - 2.3. Aproximaciones Sociotécnicas
 - 2.4. Modelos Humanistas y Teorías del Equilibrio
3. Teoría de sistemas

11.04. MÉTODOS

Tema 11.02.01 | **VALORACIÓN DE PROGRAMAS**

1. Introducción
2. Diseños de valoración
3. Procedimientos de medición
4. Programa secuencial de la valoración

Tema 11.02.02 | **LA MEDICIÓN DE LAS ACTITUDES**

1. La medida de las actitudes
2. Procedimientos psicométricos
 - 2.1. Procedimientos mediante escalas
 - 2.2. Procedimientos mediante adjetivos
3. Medición psicofisiológica

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA WEBGRAFÍA COMENTADA PREGUNTAS PIR DE CONVOCATORIAS ANTERIORES

No incluimos de la página 7 a la página 120.

03. ORGANIZACIONES

ÍNDICE

Tema 11.03.01 | EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

1. Motivación laboral
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. Definición
 - 1.3. Teorías sobre la motivación laboral
 - Teorías de la motivación centradas en el contenido
 - Teorías de la motivación centradas en el proceso
 - 1.4. Motivación extrínseca e intrínseca
 - 1.5. Motivación del comportamiento organizacional
2. Flow y *engagement*
 - 2.1. Psicología Organizacional Positiva
 - 2.2. La motivación positiva: flow y *engagement*
3. Satisfacción laboral
 - 3.1. Definición
 - 3.2. Desarrollo Histórico
 - 3.3. Teorías sobre la satisfacción laboral
 - 3.4. Factores del puesto de trabajo
 - 3.5. Satisfacción y conducta organizacional
4. Moral laboral
5. Iniciativa laboral
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Definición
 - 5.3. Modelo general de la iniciativa laboral
 - 5.4. Conceptos afines
6. Estrés laboral
 - 6.1. Fuentes de estrés en el trabajo
7. Liderazgo en la organización
 - 7.1. Concepto
 - 7.2. Teorías del liderazgo

Tema 11.03.02 | GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

1. Introducción
2. Definición de grupo
3. Conceptos importantes para el análisis del grupo en la organización
4. Tipos de grupos en la organización

Tema 11.03.03 | LA ORGANIZACIÓN: PROCESOS

1. La comunicación
 - 1.1. Definición, elementos y factores
 - 1.2. Redes de comunicación
 - 1.3. Flujos de comunicación
 - 1.4. Problemas en comunicación

2. La toma de decisiones
 - 2.1. Modelos
 - 2.2. Etapas en la toma de decisiones
 - 2.3. Factores que influyen
 - 2.4. Modelo normativo
 - 2.5. Toma de decisiones en grupo
3. Poder, autoridad y jerarquía
 - 3.1. Definición y dimensiones
 - 3.2. Tipos de poder
 - 3.3. Relaciones interpersonales de poder
 - 3.4. Autoridad y poder
 - 3.5. Jerarquía organizacional
 - 3.6. Dirección del poder
4. Conflicto organizacional
 - 4.1. Definición y versiones
 - 4.2. Niveles y funciones del conflicto
 - 4.3. Modelo diádico de conflicto
 - 4.4. Proceso del conflicto
5. Clima, ambiente y cultura

Tema 11.03.04 | LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Concepto, componentes y mecanismos
 - 1.1. Concepto de estructura organizacional
 - 1.2. Componentes esenciales de la organización
 - 1.3. Mecanismos de coordinación en la organización
2. Dimensiones influyentes
 - 2.1. Dimensiones Contextuales
 - 2.1.1. Tecnología
 - 2.1.2. Tamaño
 - 2.2. Dimensiones Estructurales
 - 2.2.1. Centralización del poder
 - 2.2.2. Complejidad organizacional
 - 2.2.3. Formalización organizacional
 - 2.2.4. Relaciones de las dimensiones estructurales
 - 2.2.5. Relaciones entre dimensiones estructurales y comportamiento de los miembros
3. Principales configuraciones
 - 3.1. Estructura simple
 - 3.2. Estructura burocrática de carácter mecánico
 - 3.3. Estructura burocrática profesionalizada
 - 3.4. Estructura divisionalizada
 - 3.5. Estructura “adhocrática”

Tema 11.03.05 | **INTERACCIÓN INDIVIDUO ORGANIZACIÓN**

1. Introducción
2. Planificación de personal
3. Reclutamiento de personal
 - 3.1. Fuentes de reclutamientos de candidatos
 - 3.2. Teorías del Reclutamiento
4. Selección de personal
 - 4.1. Definición del concepto
 - 4.2. Modelos de selección de persona
 - 4.3. Técnicas e Instrumentos de selección
 - 4.4. Fases del proceso de selección
 - 4.5. Eficacia de los programas de selección
5. Colocación/clasificación de personal
 - 5.1. Concepto
 - 5.2. Colocación vs clasificación
 - 5.3. Estrategias
6. Entrenamiento de personal
 - 6.1. Aspectos generales
 - 6.2. Entrenamiento y Aprendizaje
 - 6.3. Programas de entrenamiento
 - 6.4. Tipos de entrenamiento
 - 6.5. Técnicas de entrenamiento
7. Roles y socialización
 - 7.1. Socialización organizacional
 - 7.2. Role Taking y Role Making
 - 7.3. Dificultades en el desempeño de roles
 - 7.4. Conceptos básicos

Tema 11.03.06 | **MODELOS TEÓRICOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES**

1. Teorías clásicas
 - 1.1. Teoría de la Administración Científica (Taylor)
 - 1.2. Teoría de la Gestión (Fayol)
 - 1.3. Teoría Burocrática (Weber)
2. Teorías neoclásicas
 - 2.1. El Factor Humano
 - 2.2. Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo)
 - 2.3. Aproximaciones Sociotécnicas
 - 2.4. Modelos Humanistas y Teorías del Equilibrio
3. Teoría de sistemas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GIL RODRÍGUEZ, F.; ALCOVER, C. **Introducción a la Psicología de las Organizaciones**. Alianza. Madrid, 2003.
- MUCHINSKY, P. **Psicología aplicada al trabajo**. Ed. Paraninfo Thomson. Madrid, 2000.
- PALACÍ DESCALS. **Psicología de la Organización**. Ed. Pearson Prentice Hall. Madrid, 2004.
- PEIRÓ, José M. **Psicología de la Organización. Volumen 1**. UNED. Madrid, 1991.
- PEIRÓ, José M. **Psicología de la Organización. Volumen 2**. UNED. Madrid, 1991.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. **Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones**. Ed. Pirámide. Madrid, 1999.

Tema 11.03.01 | EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

ORIENTACIONES

Este primer tema de Psicología de las Organizaciones, desarrolla el primer nivel de análisis en el estudio de las Organizaciones: "el Individuo como empleado organizacional". En este tema se estudian todas las variables individuales que influyen en la relación del empleado con la Organización (la motivación laboral, la satisfacción laboral, el estrés en el trabajo, la iniciativa...).

Las áreas de contenidos más significativas de cara al examen corresponden con la motivación laboral y el liderazgo en las organizaciones.

ASPECTOS ESENCIALES

1. La motivación en el trabajo tiene 3 componentes: a) dirección (la decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una tarea), b) intensidad (nivel de esfuerzo), y c) duración (persistir en ese esfuerzo).
2. La satisfacción laboral es la emoción positiva resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del trabajador.
3. La moral laboral implica la aceptación personal de las metas del grupo. Es el sentimiento positivo al verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, aceptando metas comunes.
4. El nuevo mercado laboral, cada vez exige empleados con mayor iniciativa en el trabajo. La iniciativa es un concepto activo de rendimiento y defiende la idea de que los empleados pueden realizar tanto las tareas asignadas como desarrollar sus propias metas, e incluso iniciar por sí mismo otras.

5. Identificar y desarrollar líderes es una de las principales preocupaciones de las organizaciones hoy en día. Existen numerosos modelos teóricos que defienden diferentes formas de entender lo que es un líder.

PREGUNTAS REPRESENTATIVAS

143. La motivación laboral puede definirse desde tres dimensiones, ¿cuáles?:

- 1) Dirección, intensidad y persistencia.
- 2) Rendimiento, capacidad y limitaciones situacionales.
- 3) Coordinación, liderazgo y conducta.
- 4) Trabajo en grupo, selección de trabajadores aptos y liderazgo.
- 5) Ajuste, actitud y estados afectivos.

PIR 04, RC 1.

257. ¿Cuáles son las tres categorías en que agrupa las necesidades Alderfer (1969, 1972) en su modelo jerárquico ERC de la motivación laboral?:

- 1) Necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales.
- 2) Necesidades de poder, de logro y de autoestima.
- 3) Necesidades de estimación, de autorrealización o auto-actualización y de autoestima.
- 4) Necesidades fisiológicas, de autoestima y de logro.
- 5) Necesidades de existencia, de relación interpersonal e interacción y de desarrollo personal o crecimiento.

PIR 00, RC 5.

003. Al hablar de una conducta autoiniciada, preactiva, capaz de superar barreras y pro-organización estamos aludiendo al concepto de:

- 1) Conductas de ciudadanía organizacional.
- 2) Conducta intraemprendedora.
- 3) Iniciativa personal.
- 4) Identificación organizacional.
- 5) Conciencia de iniciativa.

PIR 06, RC 3.

Tema 11.03.01 | EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

1. Motivación laboral
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. Definición
 - 1.3. Teorías sobre la motivación laboral
 - Teorías de la motivación centradas en el contenido
 - Teorías de la motivación centradas en el proceso
 - 1.4. Motivación extrínseca e intrínseca
 - 1.5. Motivación del comportamiento organizacional
2. Flow y *engagement*
 - 2.1. Psicología Organizacional Positiva
 - 2.2. La motivación positiva: flow y *engagement*
3. Satisfacción laboral
 - 3.1. Definición
 - 3.2. Desarrollo Histórico
 - 3.3. Teorías sobre la satisfacción laboral
 - 3.4. Factores del puesto de trabajo
 - 3.5. Satisfacción y conducta organizacional
4. Moral laboral
5. Iniciativa laboral
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Definición
 - 5.3. Modelo general de la iniciativa laboral
 - 5.4. Conceptos afines
6. Estrés laboral
 - 6.1. Fuentes de estrés en el trabajo
7. Liderazgo en la organización
 - 7.1. Concepto
 - 7.2. Teorías del liderazgo

1. MOTIVACIÓN LABORAL

1.1. INTRODUCCIÓN

La organización pone en marcha una serie de estrategias para tener empleados preparados que persigan los objetivos de la empresa. La organización recluta a los candidatos, selecciona de entre ellos a los mejor preparados y una vez contratados les entrena para optimizar su rendimiento. A pesar de ello, la organización no puede controlar **aspectos psicológicos de tipo motivacional** que influyen en el desempeño de sus empleados.

El papel de la motivación es muy importante para la organización. El crecimiento organizacional sólo será posible si los empleados están suficientemente motivados como para

permanecer en la organización y contribuir (con su rendimiento) a alcanzar los objetivos de la empresa.

1.2. DEFINICIÓN

De forma tradicional se considera que el desempeño de los empleados en la organización, depende de dos factores: de su habilidad y su motivación.

$$\text{Desempeño} = f(\text{Habilidad} \times \text{Motivación})$$

Según Pritchard y Campbell la motivación es “un término que implica: a) la decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una determinada tarea, b) la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo, y c) la decisión de persistir en ese esfuerzo durante un determinado período de tiempo”. (Campbell y Pritchard, 1976, 65) (PIR 04, 143).

De esta forma, la Motivación tendría **3 componentes**:

1. Dirección	Decisión de iniciar un esfuerzo para realizar una tarea y alcanzar un determinado objetivo.
2. Amplitud o Intensidad	Grado de esfuerzo que se emplea en una tarea.
3. Persistencia	Decisión de persistir, y duración de ese esfuerzo.

1.3. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL

A la hora de analizar la motivación de los trabajadores dentro de la organización se han planteado dos tipos de teorías:

- **Teorías centradas en el contenido:** estudian qué tipo de necesidades son las que los empleados experimentan e intentan satisfacer en sus puestos de trabajo, y
- **Teorías centradas en el proceso:** estudian el proceso que sigue el empleado hasta llegar a estar motivado para actuar.

Tª motivacionales centradas en el CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Mc Clelland • Jerarquía de necesidades (Maslow) • Modelo de McGregor • Modelo Jerárquico ERC (Alderfer)
Tª motivacionales centradas en el PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Tª de las valencias y expectativas • Tª del establecimiento de metas (Locke) • Tª de la equidad (Adams) • Tª del refuerzo
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación Intrínseca • Motivación extrínseca

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN CENTRADAS EN EL CONTENIDO

- Describen necesidades que el sujeto experimenta y cuya satisfacción motiva la conducta.
- Para estas teorías, la motivación sería el restablecimiento de las necesidades que no están cubiertas.
- Parten de orientaciones como la Psicología Clínica y Diferencial.
- Han recibido la influencia de **Freud, McDougall, Murray, McClelland o Maslow**.

1. Investigación de Mc Clelland (Tª necesidades de Murray)

Murray considera que existen una amplia variedad de necesidades específicas que impulsan la conducta humana.

McClelland investiga con detenimiento tres de las necesidades propuestas por Murray, por ser especialmente importantes en el entorno organizacional como fuentes motivadoras de la conducta de los empleados: *la necesidad de logro (nLog)*, *la necesidad de poder o dominio (nDom)* y *la necesidad de afiliación (nAf)*:

-La **necesidad de logro** lleva a los sujetos a mejorar constantemente en su actividad. Implica el deseo de realizar las cosas del mejor modo posible, no para conseguir la aprobación o recompensa de agentes externos, sino para alcanzar la propia satisfacción. Para evaluar esta necesidad McClelland utiliza el TAT (Test de apercepción temática) (PIR 08, 156).

Los sujetos con necesidad de logro prefieren tareas de dificultad intermedia que tengan una buena probabilidad de éxito, pero que al mismo tiempo supongan un desafío.

También estos sujetos prefieren asumir responsabilidades y situaciones que permitan un feedback rápido de su ejecución, lo que permite modificar la ejecución.

McClelland ha mostrado que existe relación entre el crecimiento económico de las empresas y los niveles de necesidad de logro de sus empleados.

- La **necesidad de poder** implica el deseo de influir, persuadir y controlar a otras personas, para conseguir el reconocimiento. McClelland muestra que los sujetos que puntúan alto en esta necesidad prefieren situaciones competitivas y están más preocupados por ganar prestigio y poder que en realizar un trabajo eficiente.

- La **necesidad de afiliación** hace referencia a la tendencia de los sujetos a asociarse con otras personas, a buscar el contacto social más o menos frecuente, y a formar grupos relativamente estables.

Los sujetos que puntúan alto en necesidad de afiliación tratan de buscar la aceptación de los demás y prefieren las situaciones de cooperación a las de competencia.

n Logro	n Poder	n Afiliación
Deseo de realizar las cosas del mejor modo posible para alcanzar la propia satisfacción.	Deseo de influir, persuadir y controlar a otras personas, para conseguir reconocimiento.	Tendencia humana que lleva a asociarse con otras personas, a buscar el contacto social y a formar grupos estables.
Preferencia por tareas de dificultad intermedia y rápido feedback	Preferencia por situaciones competitivas	Preferencia por situaciones de cooperación.

2. La jerarquía de necesidades de Maslow

Una de las principales teorías sobre la motivación fue la desarrollada por Abraham **Maslow**. La mayoría de sus escritos no tratan de la motivación en el trabajo. Fue al final de su vida cuando se interesó por las aplicaciones de su teoría.

Maslow, afirma que *el pensamiento es activado por las necesidades básicas que resultan de la privación de los objetos que habitualmente las satisfacen* (PIR 02,113).

Elabora una jerarquía de cinco tipos de necesidades que representa en forma de pirámide. Estas necesidades son:

A. Nivel inferior: (PIR 06, 4)

1) *Necesidades fisiológicas*: que son necesarias para la supervivencia del sujeto (ej: hambre, sed, oxígeno, etc.) (PIR 01, 36).

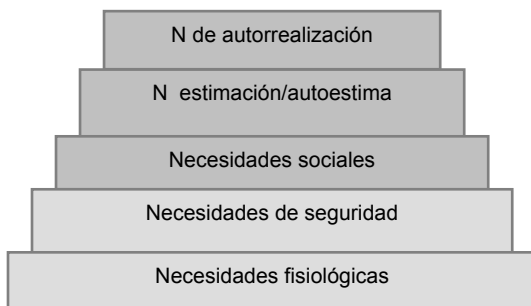
2) *Necesidades de seguridad*: que implican el sentirse libre de amenazas en un entorno estable.

B. Nivel superior:

1) *Necesidades sociales* (amor, afecto, sentido de pertenencia, etc.).

2) *Necesidades de estimación o autoestima*.

3) *Necesidades de autorrealización o autoactualización*: es el deseo por la autosatisfacción.



Según Maslow, estas necesidades están ordenadas jerárquicamente según su importancia; por lo que la conducta estaría controlada por la necesidad del nivel más bajo que esté todavía insatisfecha.

La teoría de Maslow tiene numerosas implicaciones para la conducta laboral. La satisfacción de las necesidades más básicas, obligaría a la empresa a cambiar su estrategia organizacional, para cubrir las necesidades superiores de sus empleados.

Ejemplo: Según este modelo, cuando el sueldo y la seguridad de los empleados son bajos, éstos se centrarán en los aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer estas necesidades más básicas. A medida que estas condiciones mejoren, adquieren más importancia para los empleados, la conducta de los supervisores y su relación con ellos. Sí se consigue un ambiente social mucho más favorable, adoptará más importancia la satisfacción de la necesidad de autoactualización en el trabajo.

3. Modelo de Mc Gregor

Mc Gregor ha trabajado en la aplicación del modelo de Maslow a la psicología de las Organizaciones. En su obra *El aspecto humano de las empresas (1960)*, McGregor contrapone:

– La **Teoría X**: la teoría de la motivación tradicional de carácter mecanicista, con,

– La **Teoría Y**: una visión motivacional más humanista. En este nuevo modelo, resulta esencial la jerarquía de necesidades de Maslow, que **McGregor** clasifica en tres niveles: a) necesidades fisiológicas y de seguridad, b) necesidades sociales, c) necesidades de autorrealización.

Según la Teoría Y, la organización debe conseguir sus metas a la vez que intenta satisfacer las necesidades personales de sus empleados. Se trata de conjugar la satisfacción de las necesidades organizacionales con la satisfacción de las necesidades personales de sus miembros. Es un proceso que consiste en crear oportunidades, eliminando obstáculos, y favoreciendo el desarrollo.

4. El modelo jerárquico ERC de Alderfer

Alderfer plantea una revisión del modelo de Maslow y establece tres categorías de necesidades:

- **(E) Necesidades de existencia.** Relacionadas con la supervivencia, (equivaldría a las fisiológicas de Maslow).
- **(R) Necesidades de Relación interpersonal.** Implicadas en los procesos de relaciones interpersonales.
- **(C) Necesidades de Crecimiento o desarrollo personal.** Implicadas en la propia valoración que el sujeto elabora sobre sí mismo (PIR 00, 257).

Alderfer propone una jerarquización de las necesidades menos estricta que la planteada por Maslow. Establece las siguientes relaciones entre los distintos tipos de necesidades:

- Cuanto menos satisfecha está una necesidad más se desea su satisfacción.
- Cuanto menos está satisfecha una necesidad superior, más se desea la satisfacción de una necesidad inferior.
- Cuanto más se satisface una necesidad, más se desea la satisfacción de necesidades de orden superior.

Considera, a diferencia de Maslow, que no es necesaria la satisfacción total de una necesidad de orden inferior para implicarse en necesidades de orden superior.

TEORÍAS MOTIVACIONALES CENTRADAS EN EL PROCESO

- Estas teorías estudian el **proceso** a través del cual el individuo llega a estar motivado para actuar.
- Proceden de la Psicología Experimental de laboratorio.

- La mayoría de las teorías se apoyan en conceptos cognitivos (como por ejemplo: expectativas, valores, intenciones, atribuciones, etc.).
- Entre sus representantes se encuentran: **Thorndike, Hull, Spence, Hebb, Tolman, Atkinson.**

1. Teorías de valencias y expectativas

La primera teoría de valencias y expectativas es la elaborada por **Vroom** (1964), que considera que los niveles de esfuerzo del trabajador están en función de dos variables:

- 1) La **valencia** o valor percibido de los resultados.
- 2) La **expectativa** o creencia de que dicho esfuerzo llevará a la consecución de los resultados deseados.

Esta teoría no considera la historia de refuerzos o el impulso (drive), mientras que sí considera la preferencia por determinados resultados que pueden estar debidos a una necesidad.

Este modelo básico ha sido ampliado por varios autores como: **Graen** (1969), **Porter y Lawler** (1969) y **Campbell y Pritchard** (1976).

El modelo de **Graen** plantea que la ejecución y el desempeño del rol, dependen:

- De la percepción de la utilidad del camino-meta (que depende de la percepción del valor y de las expectativas).
- Y de las presiones internas y de los factores extrínsecos (presiones externas).

El modelo de **Porter y Lawler** (1968) introduce más complejidad en las variables. Según estos autores el **nivel de esfuerzo** que un empleado desarrollará en una tarea, es el producto de de tres variables:

- 1) **Valencia** o atracción (**P+**). Es el valor que da el empleado a un resultado específico que puede conseguirse en el trabajo, ya sea positivo o negativo. Por lo que adquiere importancia aquello con lo que el trabajador no está satisfecho.

Por ejemplo: un empleado que desea una subida salarial o un ascenso; este resultado tendrá para él una gran valencia positiva.

- 2) **Instrumentalidad** (**R → P+**). Es el nexo entre el rendimiento y el premio, y el grado en que el empleado considera que determinado rendimiento le llevará a los premios deseados.

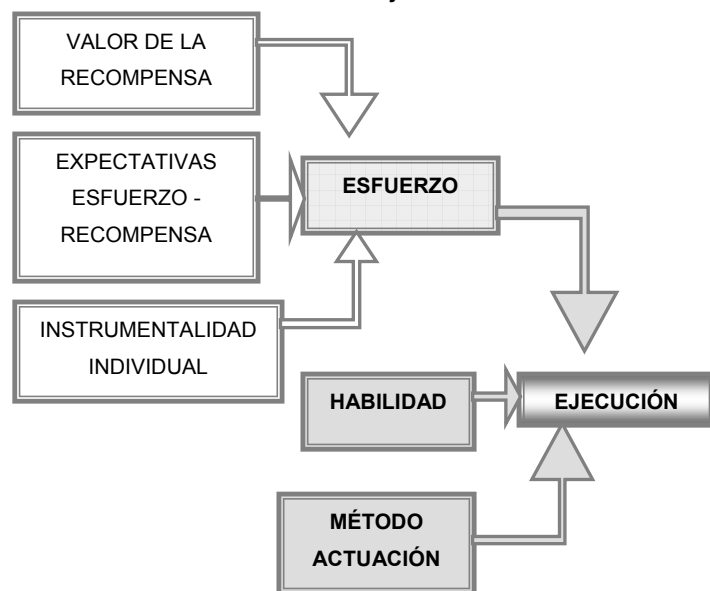
Por ejemplo, si un empleado piensa que la consecución de un aumento salarial depende totalmente de su rendimiento en el trabajo, la instrumentalidad asociada con ese resultado (un aumento salarial) es muy alta. Sin embargo, si piensa que los aumentos o ascensos sólo se conceden en base a la antigüedad del empleado, la instrumentalidad asociada con este resultado es muy baja.

- 3) **Expectativa** (**E → R → P+**). Es el nexo entre el esfuerzo y el rendimiento en el trabajo. Consiste en la percepción de la probabilidad que tiene el empleado de que al realizar determinado esfuerzo, conseguirá el rendimiento deseado, (esto es, la relación entre la intensidad con que se intenta el trabajo y lo bien que se rinde).

Por ejemplo, los trabajos de ventas se caracterizan por la alta expectativa. Los vendedores que cobran a comisión saben que cuanto más intensamente trabajen (cuantas más llamadas de ventas hagan), mejor será su rendimiento (volumen de ventas).

El nivel y la calidad de la **ejecución** del sujeto estaría determinada por el producto entre: 1) el **nivel de esfuerzo** resultante, 2) el **nivel de habilidad** del sujeto y 3) la **estrategia** elegida para desempeñar la tarea (método de solución de problemas).

Modelo de Lawler y Porter



2. Teoría del establecimiento de metas (Locke)

Es una teoría formulada por **Locke** (1968) en el ámbito de las organizaciones.

Defiende que la principal fuente de motivación del esfuerzo laboral, es la **intención** del empleado, de trabajar para

conseguir un **objetivo o meta**. Así, los objetivos o metas que persigue el trabajador, determinan la dirección del comportamiento y tienen un papel energizante.

Locke señala que el nivel de rendimiento en el trabajo aumenta:

- 1) En las situaciones en las que los objetivos están claramente delimitados, son **específicos** y están establecidos formalmente.
- 2) Cuando los propios trabajadores **participan** en la determinación de los objetivos.
- 3) Cuando se marcan objetivos **difíciles** (siempre que sean aceptados por el empleado).
- 4) Cuando los cambios en los valores de los incentivos, van asociados a cambios en los objetivos.

Locke afirma que la satisfacción laboral de los empleados dependerá del grado de consecución de los objetivos.

Satisfacción = f (Consecución de objetivos)

Ejemplo: Latham y Baldes (1975) estudiaron a los camioneros que transportaban troncos de madera a los aserraderos. Se analizó su rendimiento en dos condiciones diferentes: 1) se dijo a los transportistas que cargaran sus camiones "lo mejor que pudieran", 2) pasado un tiempo, se les propuso que establecieran una meta difícil pero concreta para cargar sus camiones, lo más próximo posible del 94% del límite legal de Peso. Después de fijar el objetivo, su rendimiento mejoró notablemente. Este estudio mostró claramente que el rendimiento bajo objetivos era superior a la ausencia de objetivos ("hazlo lo mejor que puedas").

3. Teoría de la equidad (Adams)

Esta teoría se basa en los **procesos de comparación social** y en la fuerza motivadora que produce la **disonancia cognitiva (Festinger)**.

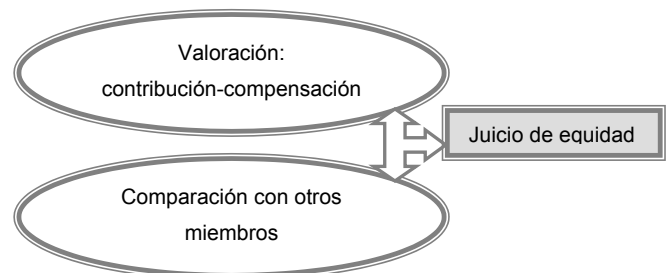
El autor que más ha explicitado esta teoría en el ámbito organizacional es **Adams**, quien plantea que:

a) Los trabajadores valoran sus *aportaciones* (Ej: experiencia, tiempo, esfuerzo...) y las *compensaciones* que reciben a cambio (Ej: salario, estatus...).

b) El empleado tiende a comparar sus aportaciones y resultados con las aportaciones y resultados obtenidos por otros compañeros. De aquí surge un juicio de equidad o de falta de equidad.

c) El juicio de falta de equidad da lugar a una tensión que motiva al sujeto a intentar reducirla. Para reducirla puede:

- Distorsionar la percepción de las contribuciones o compensaciones, de una de las partes.
- Modificar sus aportaciones reales y resultados, o actuar sobre los demás para que alteren la relación contribuciones/resultados.
- Compararse con otros miembros, o
- Abandonar la situación de intercambio.



4. Teorías del condicionamiento operante

En la década de los años setenta, los psicólogos comenzaron a ver alguna aplicación potencial de la teoría del refuerzo a los problemas motivacionales de los trabajadores.

A diferencia de otros modelos motivacionales, esta teoría no se centra en el individuo sino en **variables ambientales** que conforman o modifican la conducta. La aportación ofrecida desde el condicionamiento operante considera que el control del comportamiento depende del **refuerzo**.

Ejemplo: Pedalino y Gamboa (1974) estudiaron cómo se podía utilizar esta teoría para disminuir el absentismo laboral. Diseñaron un plan en el que cada día, el empleado que llegase puntual al trabajo, recibía una carta de una baraja de póquer. Al final de la semana, el empleado con la mejor jugada ganaba 20 dólares. En este estudio, la respuesta deseada (la asistencia al trabajo) era reforzada con una recompensa económica. La puntualidad de los trabajadores mejoró notablemente con este programa.

Resumen de las Teorías de la Motivación en el trabajo

Teoría	Fuente de motivación
Teoría de la jerarquía de necesidades	Necesidades innatas, inconscientes
Teoría de la expectativa (PIR 05,136)	Relaciones entre las variables: resultados deseados, rendimiento-recompensa y esfuerzo-rendimiento
Teoría del establecimiento de metas	Intención de dirigir la conducta en persecución de metas aceptables
Teoría de la equidad	Tendencia a reducir sentimientos de tensión provocados por la inequidad percibida
Teoría del refuerzo	Esquema de refuerzo aplicado para compensar a los individuos por su rendimiento

1.4. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

Esta distinción se plantea en función: 1) del tipo de *fuentes motivadoras* de los objetivos, recompensas o incentivos, y 2) del tipo de *locus de control* del sujeto sobre ella.

- La **motivación extrínseca** está controlada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia realización, y está bajo el control de otras personas.

Nos impulsa a realizar determinadas tareas porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que recibimos a cambio.

- La **motivación intrínseca** se basa en la propia actividad, y cae bajo el control del propio sujeto.

Nos impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer (PIR 03, 141; PIR 05, 132).

La **concepción tradicional** señala que ambos tipos de recompensa son independientes.

Sin embargo, **De Charms** plantea que la motivación intrínseca y la extrínseca interactúan. Así:

– Si se introduce una recompensa extrínseca en una tarea intrínsecamente motivada, se reduce la motivación (en lugar de incrementarse), y

– Si se elimina la recompensa extrínseca, en una tarea intrínsecamente motivada, se incrementa la motivación.

	Fuente Motivadora	Locus de control
M. EXTRÍNSECA	Incentivos	Externo: bajo el control de otras personas
M. INTRÍNSECA	La propia actividad	Interno: bajo el control del propio sujeto

1.5. MOTIVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Katz ofrece un marco integrador de la motivación dentro de la organización, teniendo en cuenta:

1. **Requisitos conductuales:** son los tipos de comportamiento requeridos para el funcionamiento eficaz de la organización. Hay tres tipos básicos:

- El ingreso y la permanencia de miembros dentro de la organización.
- El desempeño de los roles asignados a cada empleado dentro de la empresa,
- Realización de tareas innovadoras, para alcanzar los objetivos que sobrepasan las exigencias del rol designado.

2. **Patrones motivacionales** que pueden afectar al comportamiento organizacional. Hay tres:

- La autoridad legítima y las sanciones.
- Los patrones motivacionales activados por recompensas externas. En este caso, la conducta tendría una función instrumental.
- Los patrones basados en la motivación intrínseca, (ej: la identificación con el propio trabajo, la autosatisfacción...).

3. **Las condiciones que favorecen cada patrón motivacional dentro de la empresa.**

2. FLOW Y ENGAGEMENT

2.1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

La **Psicología Positiva** se define como “*el estudio científico del funcionamiento humano óptimo*”. Los principales representantes de este enfoque son Martin Seligman y Mihail Czikszentmihalyi, que editaron el número especial sobre Psicología Positiva de la revista *American Psychologist* (junio de 2000). Defienden que el objetivo de la Psicología

Positiva es “*catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas*”.

En concreto, la **Psicología Organizacional Positiva** surge al aplicar estos nuevos conceptos al mundo organizacional. Se define como “*el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva*”. Su objetivo es potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. Pretende descubrir las características de “la vida organizacional positiva”.

2.2. LA MOTIVACIÓN POSITIVA: EL FLOW Y EL ENGAGEMENT

Desde la Psicología Organizacional Positiva, dos conceptos han sido ampliamente estudiados: *flow* y *engagement*. Estos términos no se han traducido, porque en castellano no existe una única palabra que exprese la complejidad de las ideas a las que se refiere. Sus antecedentes son las teorías de la motivación de los años 50 y 60, siendo la más influyente la teoría de Maslow.

El **flow** es considerado por **Csikszentmihalyi** (1999) como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando un sujeto está motivado y capacitado para llevar a cabo una actividad por la que se siente desafiado. La actividad resulta satisfactoria y el sujeto se encuentra totalmente concentrado en ella hasta el punto de perder la noción del tiempo. En este estado, el sujeto se esfuerza al máximo sin darse cuenta, utilizando todos sus recursos y dirigiendo este esfuerzo a la consecución de los objetivos, al mismo tiempo que siente control sobre sí mismo y sobre la situación.

Inicialmente la investigación sobre el *flow* se centró en bailarinas, artistas, escaladores, jugadores de ajedrez y otro tipo de personas, que realizan actividades que proporcionan un alto nivel de disfrute. Actualmente, se ha descubierto que en cualquier entorno de trabajo, los empleados pueden llegar a experimentar *flow*, siempre que las actividades que realicen sean intrínsecamente gratificantes.

Un proceso muy próximo al *flow*, es el **engagement**. Es “un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Baker, 2002).

En concreto:

– El *vigor* se refiere a niveles elevados de energía y activación mental en el trabajo, a la predisposición de invertir esfuerzos y a la persistencia (incluso ante las dificultades).

– La *dedicación* se asocia al entusiasmo, a estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Es un sentimiento de importancia y desafío.

– La *absorción*, es un estado de concentración, de sensación de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo.

Las personas que experimentan *engagement*, se muestran energéticas y muy comprometidas con su trabajo y se sienten completamente capacitadas para responder con eficacia a las demandas de su puesto de trabajo.

Esta experiencia positiva proporciona satisfacción y contribuye al estado de bienestar personal. Concretamente, desde el enfoque de las organizaciones, el *engagement* se relaciona positivamente con el rendimiento y el compromiso organizacional y negativamente con la rotación, el absentismo y la tendencia al abandono.

<i>Flow</i>	<i>Engagement</i>
Estado más breve temporalmente	Estado relativamente estable y duradero
Experimentado con relación a tareas o aspectos concretos del trabajo	Experimentado con relación al trabajo en general

3. SATISFACCIÓN LABORAL

3.1. DEFINICIÓN

La satisfacción laboral es una **actitud general** que incluye las actitudes específicas de los empleados hacia diversos aspectos de su trabajo como: el trabajo en sí, oportunidades de promoción, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, las condiciones ambientales de trabajo, etc.

Se define como “*la emoción positiva resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del empleado*” Locke (1976).

3.2. DESARROLLO HISTÓRICO

Habría tres escuelas que establecen diferentes consideraciones sobre la satisfacción laboral:

1. **Escuela física-económica.** Entre sus representantes está F.W. **Taylor**. El planteamiento básico consistía en dividir los trabajos en tareas simples, repetitivas, de ciclo

corto y de fácil aprendizaje; en anular la autonomía de los empleados sobre sus tareas, y en plantear una política de incentivos basada en la productividad, para obtener empleados que rindiesen, y fuesen fácilmente sustituibles. Desde este enfoque no existe preocupación por las actitudes en el lugar de trabajo.

2. La **escuela de las Relaciones Humanas** (Elton Mayo). Este modelo juega un importante papel en el campo de la satisfacción laboral. Los estudios Hawthorne desarrollados por Elton Mayo inicialmente pretendieron estudiar la influencia de los tiempos de descanso y los incentivos sobre la productividad, y finalmente terminaron descubriendo la importancia que tenían las relaciones sociales y la presencia de los grupos informales de trabajo, en las actitudes de los trabajadores.

3. **Escuela actual**, que estudia la satisfacción laboral centrándose en: el desarrollo de nuevas habilidades, en la eficacia y responsabilidad (que se consigue a través de los desafíos personales).

3.3. TEORÍAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Modelos teóricos sobre la Satisfacción laboral	• Tª basada en la satisfacción de necesidades (Maslow y Herzberg)
	• Tª del grupo de referencia
	• Tª de los valores (Locke)

1. Modelos basados en la satisfacción de necesidades

Siguiendo la teoría de **Maslow**, los trabajos más satisfactorios para los empleados, son los que cubren un mayor número de necesidades.

Pero sin duda la teoría más influyente desde este punto de vista es la **Teoría de los dos factores de Herzberg** planteada originalmente en 1959. Herzberg investigó la pregunta: “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?” y pidió a numerosos empleados que describieran con detalle, situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien y mal en sus puestos de trabajo. Estas respuestas se tabularon y se encontraron dos factores que afectaban a las actitudes en el trabajo.

Frente a la consideración tradicional de que la satisfacción e insatisfacción eran los polos opuestos de un mismo continuo; la teoría de los dos factores de Herzberg plantea la existencia de dos continuos distintos e independientes (la satisfacción y la insatisfacción laboral procederían de distinta fuentes):

• **Factores motivadores:** son factores que cuando van bien, producen satisfacción y cuando van mal, no producen satisfacción (pero tampoco insatisfacción). Son intrínsecos al trabajo, ya que se derivan directamente de la relación del sujeto con el trabajo. Estos factores satisfacen necesidades de logro o autorrealización.

FACTORES MOTIVADORES

Satisfacción Satisfacción neutra

• **Factores higiénicos o ergonómicos:** son factores que cuando van mal, producen insatisfacción y, cuando van bien, no producen insatisfacción (pero tampoco satisfacción). Son considerados extrínsecos al trabajo, ya que se fundamentan en el contexto laboral. Eliminan la preocupación de los trabajadores sobre diferentes asuntos, pero realmente no motivan. Estos factores satisfacen las necesidades biológicas básicas.

FACTORES HIGIÉNICOS/ERGNÓMICOS

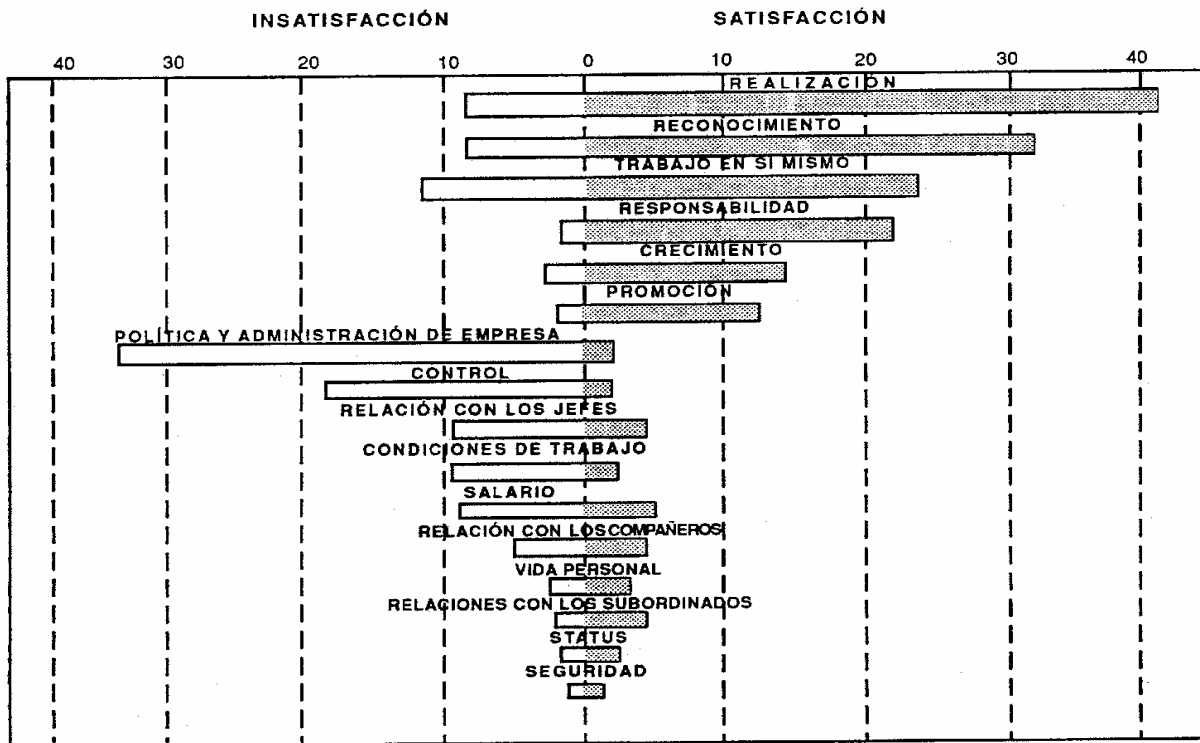
Insatisfacción Insatisfacción neutra

Ejemplo: según esta teoría, eliminar las características de insatisfacción de un trabajo, no lo hacen necesariamente satisfactorio. Si reducimos la insatisfacción de un empleado, aumentando su salario o mejorando sus condiciones de trabajo, esto no implica que vaya a conseguir satisfacción, ya que son otros factores los que la determinan. De esta forma sólo lograríamos atenuar su descontento.

Una de las **críticas** principales que ha recibido el modelo es que ambos tipos de factores pueden ser motivadores o higienizadores.

FACTORES MOTIVADORES	FACTORES HIGIÉNICOS
1. Realización o logro	1. Política y administración de empresas
2. Reconocimiento	2. Control o supervisión
3. Trabajo en sí mismo	3. Relación con los jefes
4. Responsabilidad	4. Condiciones de trabajo
5. Promoción	5. Salario
6. Crecimiento o desarrollo	6. Relación con los compañeros
	7. Vida personal
	8. Relación con los subordinados
	9. Status
	10. Seguridad

Modelo bifactorial de Herzberg



Herzberg y otros muchos autores, se plantearon la necesidad de **rediseñar los puestos de trabajo**, para fomentar la satisfacción de las necesidades superiores de los empleados. En este marco, aparecen:

– Los defensores del **“job enlargement”** o (*ampliación del trabajo*) que defienden la necesidad de rediseñar los puestos de trabajo, ampliando el número de tareas rutinarias que realiza el trabajador, para que dedique menos tiempo a las partes más complicadas de la tarea (PIR 04,144).

– Sin embargo, Herzberg insiste en la necesidad de un auténtico “enriquecimiento” de los puestos de trabajo (**“job enrichment”**); este concepto implica dar más responsabilidad, autonomía y poder de toma de decisiones al trabajador sobre cómo y cuándo se deben ejecutar las operaciones de la tarea, haciendo su trabajo más interesante y menos rutinario.

2. Teoría del grupo de referencia

Parte de una visión situacional de las actitudes, formadas a partir de informaciones momentáneas. Esta teoría plantea que la satisfacción laboral está en función del grado en el que las **características del puesto de trabajo** se ajustan a las **normas y deseos del grupo de referencia social** en donde se incluye el sujeto (Korman, 1978).

Ejemplo: Hulin (1966) investigó la satisfacción laboral de un gran número de empleadas administrativas, y descubrió que las empleadas que vivían en un entorno social de un nivel socioeconómico más elevado, tendían a estar menos satisfechas con su empleo.

$$\text{Satisfacción} = f(\text{características del puesto de trabajo Y normas/ deseos del grupo de referencia})$$

3. Teoría de los valores: El modelo de Locke

El **valor** es una preferencia o prioridad que presenta un sujeto sobre un objeto. Es un concepto más básico que la *actitud*.

Los **valores** (a diferencia de las *necesidades* que son innatas):

- Son aprendidos.
- Difieren entre sí tanto en Intensidad como en Contenido, y
- Determinan las decisiones y las emociones.

Los valores se organizan en un sistema jerárquico (“sistema de valores”) en el que se recoge la importancia concedida por cada sujeto, de más importancia a menos. Este

sistema de valores está construido por el sujeto a lo largo de su vida, influido por su contexto social y por los valores de su grupo de referencia, e influye de manera sustancial en la satisfacción en el trabajo.

Locke considera que en cada respuesta emocional, el sujeto emite un doble juicio de valor: 1) sobre la discrepancia percibida entre los aspectos de trabajo que tiene y aquellos que desea, y 2) sobre la importancia de aquellos que desea.

Según esta teoría, la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste entre los **resultados del trabajo** y los **deseos del individuo**.

Una implicación importante de esta teoría, es que sugiere que los aspectos del trabajo que necesitan ser cambiados para conseguir la satisfacción laboral, pueden cambiar de una persona a otra.

Satisfacción = f (Percepción de que el propio trabajo ofrece aquello que el empleado valora fuertemente)

3.4. FACTORES DEL PUESTO DE TRABAJO

Se han establecido muchos estudios para determinar los factores del puesto de trabajo que resultan relevantes para evaluar la satisfacción en el trabajo. Una clasificación importante es la planteada por **Herzberg** entre factores motivadores (intrínsecos) e higiénicos (extrínsecos).

Schneider y Locke distinguen entre: **condiciones** que causan satisfacción y **agentes** que intervienen en la satisfacción laboral.

1. Eventos y condiciones que causan satisfacción

a) Carácter intrínseco del trabajo

En la actualidad el trabajo cumple más funciones que las de cubrir las necesidades básicas. Así, cuando el trabajo no cumple el requisito de proporcionar satisfacción, se convierte en una fuente de frustración. Teniendo en cuenta el carácter motivador intrínseco que debe tener el trabajo se ha de considerar: la creatividad, la variedad, el enriquecimiento del trabajo, la autonomía, la complejidad, y la dificultad a la hora de diseñar una determinada tarea.

- **Variedad.** Se ha comprobado que los trabajos rutinarios producen insatisfacción, cansancio y aburrimiento, por lo que se suele recurrir a dotarlo de más diversidad de tareas (job loading) o dotarlo de mayor responsabilidad o auto-

nomía (enriquecimiento del trabajo –Job enrichment–) o a una rotación del puesto de trabajo. También se ha observado la interacción del nivel de inteligencia; así, las personas menos inteligentes están más a gusto con trabajos repetitivos.

- **Autonomía.** El grado de control sobre los métodos y el ritmo de trabajo es una variable importante, produciéndose más satisfacción en los trabajos con mayor capacidad de autonomía.

- **Uso de habilidades y aptitudes.** Un trabajo que resulta desafiante para la personas, aumenta su capacidad para producir satisfacción, además de que el éxito conseguido aumentará la satisfacción. El nivel de desafío ha de ser moderado, ya que los niveles muy altos o muy bajos producen insatisfacción: en los primeros, el trabajo es poco interesante, en los segundos es muy angustioso y con pocas expectativas de éxito.

En general son los puestos de trabajo de un nivel superior los que tienen una mayor variedad de tareas, de autonomía y de responsabilidad, por lo que suelen ser los más satisfactorios.

b) Remuneración o salario

Parece que un buen salario afecta a la satisfacción, aunque no a la productividad. El tema de la satisfacción por parte del salario está en relación con la percepción de su **nivel de equidad**, que a su vez depende de múltiples factores, como rasgos individuales (edad, educación, antigüedad, categoría y experiencias), acciones individuales (esfuerzo gastado, cantidad y calidad de resultados) o características de los puestos de trabajo (nivel de responsabilidad, retos). Se trata de conseguir un equilibrio entre las aportaciones que realiza un sujeto y las recompensas que recibe en comparación con otros empleados que ocupan un puesto de trabajo similar.

La mayoría de los estudios plantean que la remuneración económica contribuye más a la insatisfacción que a la satisfacción (coincidente con lo planteado por la teoría de Herzberg).

c) Promoción

Herzberg encuentra la promoción y el reconocimiento como las principales causas de satisfacción positiva. Se observa que en los lugares en donde la promoción se produce en relación con la productividad, ésta aumenta. Si bien diversos estudios muestran que la importancia del factor “posibilidades de promoción” disminuye con la edad.

d) Seguridad del empleo

La seguridad en el empleo es uno de los factores que más satisfacción produce.

e) Condiciones de trabajo

Se ha comprobado que estos factores tienen poca importancia en la satisfacción, a no ser que sean extremadamente buenas o malas. En esta categoría pueden incluirse factores como la ventilación, la temperatura, la comodidad, etc.

2. Agentes en la satisfacción**a) El propio sujeto**

Parece encontrarse que el autoconocimiento y la autovaloración positiva, influyen positivamente en la estabilidad y la eficacia del individuo en el trabajo, y llevan a un sentimiento de satisfacción.

Argyris considera que la autoestima está en función de la capacidad para poder plantear sus propios objetivos, y la relación entre esos objetivos y las necesidades o valores del sujeto.

b) Supervisores, compañeros y subordinados

En relación con los *compañeros* se ha encontrado que los factores más influyentes son: la cohesión grupal, el tamaño del grupo, la popularidad y las oportunidades de interacción.

En relación a los *superiores* se valora más un estilo de supervisor más "personal". **Vroom** encuentra que los subordinados autoritarios prefieren una supervisión firme, mientras que los no autoritarios prefieren tomar parte activa en la toma de decisiones.

c) Empresa y directivos

Los *directivos* pueden considerarse como agentes indirectos de satisfacción, ya que intervienen directamente sobre otras fuentes de satisfacción como por ejemplo, la descripción del puesto de trabajo, los salarios, el movimiento dentro de la empresa (ej. promoción, rotación, etc.), las condiciones de trabajo, etc.

En relación a la *empresa* se ha tenido en consideración aspectos como el tamaño (mayor satisfacción en pequeñas organizaciones), el grado de participación de la dirección (en relación de la identificación del empleado con los objetivos organizacionales, y la sensación de pertenencia a la empresa) y la política de personal de la empresa.

3.5. SATISFACCIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL**1. Ejecución o rendimiento**

La escuela de las relaciones humanas plantea la existencia de una relación causal entre satisfacción y rendimiento, de tal forma que la satisfacción produce una mayor motivación en el trabajador, lo que conllevará un mejor y mayor desempeño. Sin embargo los estudios experimentales no parecen apoyar esta hipótesis.

Se han planteado otras hipótesis como la relación causal entre rendimiento y satisfacción y la hipótesis de la causalidad mutua rendimiento-satisfacción. Aunque en ambas relaciones se ha planteado la mediatización de terceras variables.

2. Absentismo laboral

La mayoría de los estudios han encontrado una relación negativa entre satisfacción y absentismo laboral. También se ha encontrado un mayor número de accidentes en individuos con un bajo grado de satisfacción.

3. Rotación de empleo (rotación externa)

La rotación externa o abandono de la organización está mediatizada por más factores que la satisfacción, como pueden ser las expectativas de encontrar otro trabajo satisfactorio, y el grado de interferencia que produce el trabajo con la familia y con otras relaciones sociales.

La satisfacción tiene otras repercusiones como son: la satisfacción de la vida en general, sobre la salud (la insatisfacción laboral continuada parece estar relacionada con las enfermedades psicósomáticas), y sobre el bienestar.

4. LA MORAL LABORAL

Se refiere a "un sentimiento positivo que tiene el trabajador al verse aceptado y pertenecer a un grupo, aceptando unas metas comunes".

Katz considera la existencia de dos factores en la moral:

1. La existencia de una meta común entre los miembros del grupo y,
2. La aceptación de los medios necesarios para alcanzar tales objetivos.

1. Determinantes y características

Los factores que determinan la moral laboral son:

1. La cohesión de grupo. Se refiere a la relación de los miembros del grupo con el propio grupo.
2. El establecimiento de metas y objetivos comunes.

2. Moral y productividad

No hay una clara relación entre productividad y la cohesión de grupo, ya que en algunos casos una alta cohesión puede frenar la productividad.

Seashore (1954) encuentra una mayor consistencia en la productividad, en los *grupos pocos cohesionados*, ya que suelen tender a rendir siempre lo mismo. Sin embargo en los *grupos más cohesionados* existe más variabilidad: si el grupo acepta las metas organizacionales puede hacer que la producción se incremente; pero si el grupo no está de acuerdo con las metas planteadas por la empresa, puede implicarse poco y provocar que la productividad disminuya.

MORAL LABORAL	SATISFACCIÓN LABORAL
“Sentimiento positivo al verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, aceptando metas comunes”. Aceptación personal de las metas del grupo.	“Grado de placer que el empleado obtiene del trabajo”
Orientado hacia el futuro	Orientado a hechos presentes, pasados
Referente de grupo	Actitud individual de carácter general

5. INICIATIVA LABORAL

5.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con la fuerte competitividad y en el contexto de la nueva economía, las organizaciones se mueven en un entorno en continuo cambio. Palacé y Lisbona (2003) señalan las siguientes **características del nuevo mercado de trabajo**: la globalización, la flexibilidad laboral, el desempleo y la precariedad laboral, el auge en el sector de servicios, las nuevas tecnologías, cambios en la relación entre el trabajador y la empresa, cambios en las organizaciones y en las prácticas de recursos humanos y la crisis en la concepción tradicional de puesto.

Este contexto hace que en las organizaciones actuales sea necesario un cambio que exige empleados con **iniciativa personal**. Así, la iniciativa es un *concepto activo de desempeño o rendimiento* laboral; que implica la idea de que los empleados pueden realizar en sus puestos de trabajo, tanto las actividades que la empresa les ha asignado,

como otras tareas nuevas, auto- iniciadas y desarrolladas por ellos mismos.

La iniciativa podría considerarse un resultado organizacional, como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional.

5.2. DEFINICIÓN

Frese y Fay (2001) han propuesto el término de “iniciativa personal” y un modelo explicativo. **Borman y cols** (2001) utilizan el término “conciencia de iniciativa” al hablar de la iniciativa en el trabajo. Ambos términos reflejan la concepción activa del desempeño.

“**Conciencia de iniciativa**”. **Borman y cols** (2001) plantean tres factores en el desempeño contextual:

1. *Apoyo personal*. Es la ayuda ofrecida a compañeros de trabajo, se refleja: haciéndoles sugerencias, ofreciéndoles apoyo emocional en sus problemas personales, informándoles de eventos que tienen que conocer...
2. *Apoyo organizacional*. Implica: lealtad por permanecer en la organización, respeto a los objetivos de la empresa y cumplimiento de sus normas.
3. *La conciencia de iniciativa*. Se refiere a: persistir en el trabajo con esfuerzo extra superando dificultades; buscando trabajo adicional al finalizar el que es obligatorio; tomando la iniciativa para cumplir los objetivos, incluso aunque no estén en nuestras obligaciones; desarrollando habilidades y conocimientos para aprovechar las oportunidades.

“**Iniciativa Personal**”. Término propuesto por **Frese y Fay** (2001): **(PIR 06, 003)**

1. Su característica más importante es la de ser una conducta laboral *autoiniciada*, ya que no es obligada (objetivos auto-impuestos).
2. Es una conducta *proactiva*, en el sentido en que responde a una demanda pero también se orienta a largo plazo (ej: se anticipa a un posible problema).
3. Su tercera característica es que implica *persistencia y capacidad de superar barreras* para lograr el objetivo propuesto.

(Ejemplo: un operario de una fábrica de automóviles que propone el uso de una herramienta para mejorar el procedimiento estandarizado de montaje y persiste en su suge-

rencia a pesar del rechazo inicial de uno de sus supervisores y compañeros).

4. Por último, es una conducta *pro-organización*, ya que beneficia a la organización.

5.3. MODELO GENERAL DE LA INICIATIVA PERSONAL

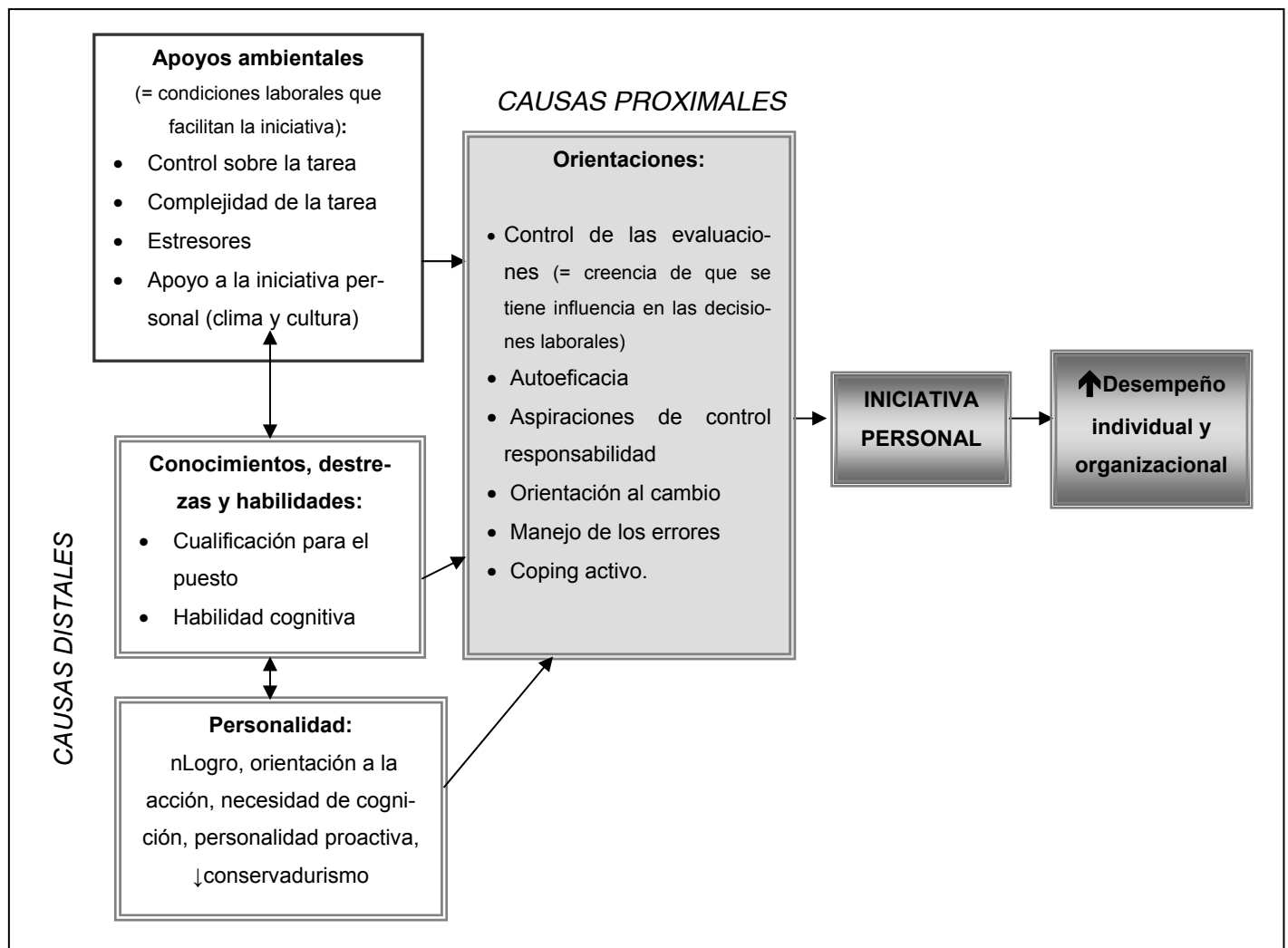
El modelo general de la iniciativa personal, describe los antecedentes y las consecuencias de la iniciativa (Frese y Fay, 2001).

Este modelo diferencia entre las causas proximales (“las Orientaciones”) y las causas distales (“los Conocimientos, destrezas y habilidades”, y “la Personalidad”). Las causas proximales son más predictivas de la iniciativa que las

causas distales, ya que éstas últimas son más generales. Los apoyos ambientales junto con las causas distales, influyen en las causas proximales, que a su vez influyen en la iniciativa personal. Este modelo señala también, que la iniciativa personal determina el desempeño tanto a nivel individual, como a nivel organizacional.

Según Frese y Fay (2001), las Orientaciones tienen una función de motivación y control, pero también de afrontar las posibles consecuencias negativas de la iniciativa, como son el cambio, el estrés o los errores. Así, las Orientaciones incluyen: 1) los aspectos vinculados con el control sobre la situación (control de las evaluaciones, autoeficacia y aspiraciones de control) y, 2) los aspectos relacionados con las posibles consecuencias negativas de la iniciativa (orientación al cambio, manejo de errores y coping activo).

Modelo general de antecedentes y consecuencias de la Iniciativa Personal (Frese y Fray, 2001)



5.4. CONCEPTOS AFINES A LA INICIATIVA EN EL TRABAJO

- **“Adaptabilidad”**: Necesidad de que el empleado sea adaptable a los cambios (tecnológicos...) que ocurren en las organizaciones. Frese y Fay (2001) lo critican por ser un concepto pasivo frente a la iniciativa como concepto activo.
- **“Conductas de ciudadanía organizacional” (c.c.o.)**: Organ (1990) las define como “conductas discrecionales, no exigibles por los requerimientos del rol y que promueven el funcionamiento efectivo de la organización”.
- **“Emprendedores e intraemprendedores”**: Intraemprendedor es el empleado que combina ideas y usa los recursos de la organización para crear negocios nuevos e independientes dentro de la organización y para renovar la organización.

Las diferencias emprendedor/intraemprendedor están en la autonomía y el riesgo asumido:

- El emprendedor arriesga su propio capital e incluso carrera profesional; sin embargo el intraemprendedor utiliza los recursos de la organización.
- El emprendedor tiene independencia, mientras que el intraemprendedor debe cumplir las normas organizacionales.

Semejanzas/Diferencias entre iniciativa laboral y c.c.o.

Semejanzas	Diferencias
Ambas son conducta extra-rol (no exigida por el rol) y benefician a la organización	<p>1. Las dimensiones de la conducta de ciudadanía son más pasivas.</p> <p>2. Diferente relación con la satisfacción laboral: La satisfacción laboral correlaciona con la c.c.o., sin embargo la correlación con la iniciativa personal es baja, ya que cuando las condiciones son buenas no es necesaria la iniciativa.</p> <p>3. La orientación temporal: La c.c.o. no está tan orientada a largo plazo.</p>

6. ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral, aparece cuando el trabajo resulta insatisfactorio e incluso molesto y perjudicial para el empleado.

La experiencia de estrés surge por la existencia de un desajuste entre las demandas planteadas por el entorno y los recursos con los que cuenta el sujeto para afrontarlas. Aunque cualquier situación del ambiente puede convertirse en un estresor, existen una serie de situaciones en el contexto laboral que pueden ser potenciales fuentes de estrés para todos los empleados.

6.1. FUENTES DE ESTRÉS EN EL TRABAJO

Cooper y Marshall (1979) han elaborado una clasificación que intenta describir los estresores que tienen más probabilidad de dañar la salud y el bienestar psicológico y social de los empleados.

• Factores de estrés intrínsecos al propio trabajo

Esta categoría incluye:

- *Las condiciones físicas*: se refiere a los excesos, carencias y/o alteraciones que presentan ciertas condiciones físicas del trabajo, que pueden ser desagradables para el empleado. Son los efectos adversos de la falta de visibilidad, el ruido, las temperaturas extremas...
- *La sobrecarga del trabajo*: aparece cuando existe exceso de trabajo y/o tareas de una excesiva dificultad (PIR 05, 133).

• **Factores de estrés que proceden del desempeño de los roles en la empresa.** En esta categoría, el estrés laboral puede producirse por:

- *Ambigüedad de rol.*
- *Conflicto de roles.*
- *La responsabilidad sobre otras personas.* La responsabilidad sobre otros sujetos implica mayor riesgo de enfermedades coronarias que la responsabilidad sobre las cosas, ya que supone más interacciones, mayor asistencia a reuniones y una “agenda muy llena”.
- *Otros factores relacionados con el rol:* como, la responsabilidad insuficiente, la falta de apoyo por parte de los directivos, la escasa participación en la toma de decisiones o los cambios tecnológicos a los que hay que adaptarse.

• **Factores que proceden de las relaciones interpersonales en la organización.**

- Al analizar las *relaciones con los superiores*, se ha encontrado una correlación significativa entre el trato desconsiderado y los favoritismos de supervisores, y

el sentimiento de malestar y tensión laboral de los subordinados.

– Las *relaciones con los subordinados*, también pueden ser para los directivos una fuente importante de estrés. Es complicado para los supervisores, tener que exigir mayor productividad y a la vez, fomentar la participación y ofrecer un trato considerado a sus subordinados.

– Al estudiar las *relaciones con los compañeros* se han encontrado diversas situaciones que pueden provocar estrés, como: la rivalidad, la falta de apoyo emocional en las situaciones complicadas y la escasez de relaciones en los niveles más altos de la empresa (la llamada “soledad del directivo”).

• Factores de estrés relacionados con el desarrollo de la carrera.

– La *falta de seguridad en el empleo*.

– La existencia de *falta de equidad* en el trabajo, producida por una promoción excesiva o insuficiente, o por caer en la cuenta de que se ha alcanzado el propio techo.

• Factores que proceden de la estructura y el clima de la organización.

Las variables de la propia empresa que pueden ser fuentes de estrés para sus miembros son: la falta de participación en la toma de decisiones, la supervisión estrecha, la falta de autonomía en el trabajo y el sentirse extraño a la propia empresa.

• Fuentes de estrés extra-organización que influyen en los trabajadores.

Las situaciones más estudiadas en este sentido, han sido aquellas en las que los sujetos se encuentran con demandas conflictivas entre la empresa y su vida familiar. Dos aspectos, han sido especialmente estudiados:

– Los *patrones de matrimonio*. Se refiere a las repercusiones que los distintos tipos de relaciones de pareja, tienen sobre el trabajo de los miembros en la empresa. La familia puede ser un apoyo o una fuente importante de conflicto para los trabajadores.

– La *movilidad laboral*, puede ser un factor que influya en los estilos de vida de los empleados.

7. LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la organización hay personas que se encargan de conseguir los objetivos comunes, y a ello dedican su

tiempo y esfuerzo, en este ámbito aparecen las funciones de liderazgo. Algunas veces el liderazgo viene formalmente determinado por el puesto organizacional, así los directivos y los que ocupan puestos de responsabilidad dentro de la organización deben desempeñar las funciones de dirigir, motivar y supervisar a los subordinados. Sin embargo otras veces los líderes surgen de manera informal y se encargan de influir en el comportamiento de otros miembros de la organización.

El liderazgo se trata de un tema que ha conseguido acumular gran cantidad de datos empíricos pero sin conseguir el consenso entre los distintos autores dedicados al tema, sin embargo sigue actualmente considerándose un tema trascendental dentro de la psicología de las organizaciones.

7.1. CONCEPTO

El liderazgo puede ser entendido de múltiples maneras; sin embargo en el campo de las organizaciones el liderazgo ha tenido **tres significados** principales:

- Como atributo de una posición organizacional.
- Como característica de una persona (rasgo).
- Como una forma de actuar (conducta).

En la relación de influencia del líder, interaccionan tres variables:

- El *líder*, con sus características personales.
- Los *seguidores*, que también poseen unas características particulares, y
- El *contexto situacional* donde se desarrolla esta relación.

Katz y Kahn consideran que “la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica”.

7.2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

1. Como rasgo de personalidad

Según esta teoría, el **líder** es: *aquella persona que posee una serie de cualidades que le llevan a alcanzar un puesto de dominio en cualquiera de las posibles situaciones.*

Defiende que el liderazgo es un rasgo unidimensional de personalidad que se distribuye entre la población.

Se basa en la idea de la existencia de una característica innata que es la “capacidad de liderazgo” y que induce al resto de personas a seguir a los individuos con estas capacidades. Se considera:

- 1) El liderazgo como un rasgo de personalidad.
- 2) Que las personas varían en el grado en que poseen dicho rasgo y,
- 3) Que dicho rasgo puede ser medido y evaluado (desde este punto de vista la cuestión estaría simplemente en medir ese rasgo en las personas, para identificar a los líderes).

Sin embargo la investigación no ha encontrado apoyo para ésta teoría, no se han encontrado rasgos universales que distingan entre buenos y malos líderes, y se ha observado una fuerte implicación de la situación; así personas que se han mostrado como excelentes líderes en determinadas situaciones, se han mostrado terriblemente ineficaces en otras situaciones.

Lo más que puede decirse es que características como: inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía, tienden a relacionarse con el logro y la posesión del liderazgo.

2. Como conducta

A partir de los años 50 un nuevo enfoque toma el relevo a la teoría del rasgo para explicar el liderazgo. El enfoque de conducta considera que el mejor modo de analizar y definir el liderazgo es en términos de lo que los líderes hacen (conductas). En este sentido, se trata de investigar las conductas específicas que caracterizan a los líderes efectivos (los “estilos de liderazgo”).

a) Los estudios de la **Universidad de Ohio**

Estos estudios fueron dirigidos entre otros por Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle y Pepinsky.

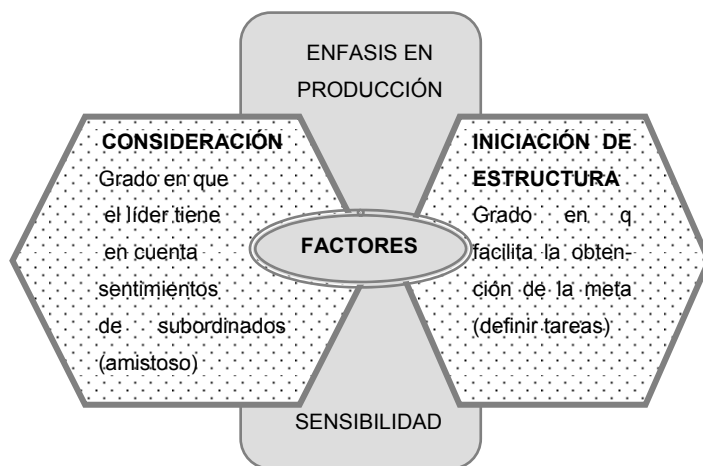
La investigación pretendió identificar (mediante análisis factorial) los principales factores en la conducta de los líderes. Inicialmente se encontraron cuatro factores: “Consideración”, “Iniciación de estructura”, “Énfasis en la producción” y “Sensibilidad”. Aunque finalmente los resultados revelaron que los subordinados percibían la conducta de su líder principalmente en términos de dos de estas dimensiones: una que tenía que ver con las conductas orientadas al trabajo (“iniciación de estructura”) y la otra con conductas orientadas a las personas (“consideración”).

- La dimensión “**consideración**”: alude al grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Por lo que el líder alto en consideración es el que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, y se muestra amistoso y cercano.

- La dimensión “**iniciación de estructura**”: indica el grado en que el líder facilita las interacciones de grupo dirigidas a la obtención de la meta y se ocupa de la definición de las tareas. Por lo que el líder alto en iniciación: se encarga de asignar tareas concretas, establece objetivos bien definidos y plazos de cumplimiento.

Estas dos dimensiones coinciden con las planteadas en 1949 por **Bales**: “líder facilitador de tareas” y “líder socioemocional”. Este autor consideraba que los líderes conseguían mayores puntuaciones que las personas no líderes en los criterios de: actividad, habilidades para las tareas grupales y atracción (PIR 01, 35; PIR 02, 115).

Se ha encontrado que los subordinados de líderes altos en consideración: están más satisfechos, faltan menos al trabajo y presentan menor número de quejas.



En relación con la variable efectividad, se han encontrado resultados positivos tanto en líderes altos en consideración como en líderes altos en iniciación de estructura, aunque los datos no son concluyentes.

Los estudios de Ohio sugieren que el estilo más eficaz es el alto en consideración y alto en iniciación de la estructura.

b) Los estudios de la **Universidad de Michigan**

Prácticamente al mismo tiempo que los investigadores de Ohio, pero de forma independiente, el grupo de la Universidad de Michigan (Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore) llevó a cabo una serie de estudios para identificar las relaciones entre la conducta de liderazgo, los procesos de grupo y las medidas de rendimiento.

Establecieron dos categorías de líderes:

- Los *centrados en el empleado* y,
- Los *centrados en la producción*.

Los resultados de este estudio muestran que los líderes centrados en el empleado obtienen mejores resultados que los centrados en la tarea. Aunque esto depende de la situación, del tipo de grupo, de la tarea, etc.

c) La **Malla Gerencial** (red administrativa) de **Blake** y **Mouton**

Parten de la existencia en toda organización de un objetivo o propósito. Y plantean dos dimensiones básicas del liderazgo efectivo, que consideran independientes:

- *El interés por las personas* y,
- *El interés por la producción*.

La situación de liderazgo óptima, sería la del dirigente que muestra una alta preocupación, tanto por la producción como por las personas.

d) **Taxonomía integradora de conductas de líderes** (Yukl, G.)

La taxonomía bifactorial de conductas orientadas al trabajo y conductas orientadas a las personas proporcionó un buen punto de partida para la conceptualización de las conductas de liderazgo, aunque las dos dimensiones resultaron ser demasiado abstractas para comprender cómo manejan los líderes las demandas específicas de su rol.

Principales propósitos de las ctas de liderazgo en la Taxonomía integradora

	TIPOS DE CONDUCTA DIRECTIVA	PROPÓSITOS QUE SE CONSIGUE, EN EL CONTEXTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN
ESTABLECER RELACIONES	1. Trabajo en red	Establecer buenas relaciones con los subordinados
	2. Apoyo	Establecer buenas relaciones con los subordinados y tolerar su estrés (PIR 05,138)
	3. Gestión de conflictos y formación equipos	Establecer buenas relaciones con los subordinados, fomentar la cohesión de grupo y la cooperación entre los subordinados
INFLUIR EN LAS PERSONAS	4. Motivación	Incrementar el nivel de esfuerzo de los subordinados
	5. Reconocimiento y compensación	Fomentar el esfuerzo de los subordinados y la claridad de roles, establecer buenas relaciones con los subordinados
	6. Planificación y organización	Eficiencia y coordinación de la unidad
TOMAR DECISIONES	7. Solución de problemas	Estabilidad de operaciones, eficiencia y coordinación de unidad
	8. Consulta y delegación	Cualidad de decisión, esfuerzo de los subordinados
DAR - BUSCAR INFORMACIÓN	9. Control	Detección de problemas, evaluación del rendimiento
	10. Información	Cualidad de decisión, eficiencia y coordinación de la unidad
	11. Clarificación	Claridad de rol, eficiencia y coordinación de la unidad

Los siguientes progresos en la investigación de la conducta, exigieron un cambio de enfoque a aspectos más específicos de la conducta. **Yukl, Wall y Lepsinger** (1990) formularon una taxonomía formada por once categorías genéricas de conducta aplicables a cualquier líder. Señalan que su importancia varía en función de las situaciones.

3. Enfoque humanista

McGregor planteó su teoría donde clasifica dos estilos básicos de liderazgo: uno autoritario que denomina "teoría X" que se basa en las metas de la organización y un estilo más igualitario llamado "teoría Y" que se apoya en la naturaleza humana (PIR 04, 136).

La **teoría X** parte de un planteamiento del ser humano como totalmente reticente al trabajo, que tiene que ser obligado a trabajar. Considera que el hombre prefiere que le dirijan y evitar responsabilidades, que tiene poca ambición y desea la seguridad. Por lo que el líder debería ser autoritario, para controlar todas las situaciones y supervisar a los trabajadores, empleando entre otros medios las sanciones.

TEORÍA X Estilo autoritario

- Énfasis en las metas de la Organización.
- Ser humano como reticente al trabajo, con poca ambición y con deseo de seguridad.
- Prefiere que le dirijan y evitar responsabilidades.
- Líder que controle y supervise.
- Emplea métodos coercitivos.

Un punto de vista contrario es el que tiene la **teoría Y** (que es la defendida por McGregor). Parte de un intento por integrar los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los trabajadores. Esta teoría tiene en consideración la teoría motivacional de Maslow y considera que una vez cubiertas las necesidades básicas, el trabajador asumirá responsabilidades para satisfacer motivaciones de autorrealización.

TEORÍA Y (McGregor) Estilo igualitario

- Énfasis en las metas del individuo; en el concepto de **INTEGRACIÓN** (trata de integrar las metas de la Organización, con las de los individuos).
- Si se cubre necesidades básicas, el trabajador asumirá responsabilidades por motivación de autorrealización.

4. El modelo de contingencia

Los modelos de contingencia proponen que la efectividad del líder es dependiente de la interacción entre: *las conductas del propio líder y las demandas de la situación*.

a) Modelo de Fiedler

Esta teoría considera que la *productividad grupal* se puede predecir cuando se conoce el *estilo de liderazgo* y su *control situacional*.

Productividad G. = Estilo de liderazgo X Control Situacional

Este autor, entiende el "Estilo de liderazgo" como la medida en que el líder está motivado por la relación con los miembros del grupo o por la tarea; así distingue entre:

- Líderes motivados hacia la tarea (PIR 04, 149).
- Líderes motivados hacia las relaciones interpersonales.

Fiedler define "el Control situacional" (o "favorabilidad de la situación") como la medida en que el líder se siente seguro y confiado en que la tarea se pueda llevar a cabo. El control situacional, dependería de tres factores:

1. Relaciones entre el líder y los miembros: el grado en que los miembros de un grupo, confían, aprecian y siguen las indicaciones de su líder. Si es alto o hay buenas relaciones, no será necesario el poder ni un nivel jerárquico especial del líder.
2. Estructura de la tarea. Es más difícil ser líder en tareas poco estructuradas (mal definidas, ambiguas) que en las estructuradas.
3. Poder del puesto: el grado en que el líder tiene la autoridad para evaluar el desempeño de los subordinados y para administrar recompensas y castigos. La función del líder es más fácil si tiene una situación de alto poder que en situaciones de bajo poder.

Teniendo en consideración estos tres factores, Fiedler considera que:

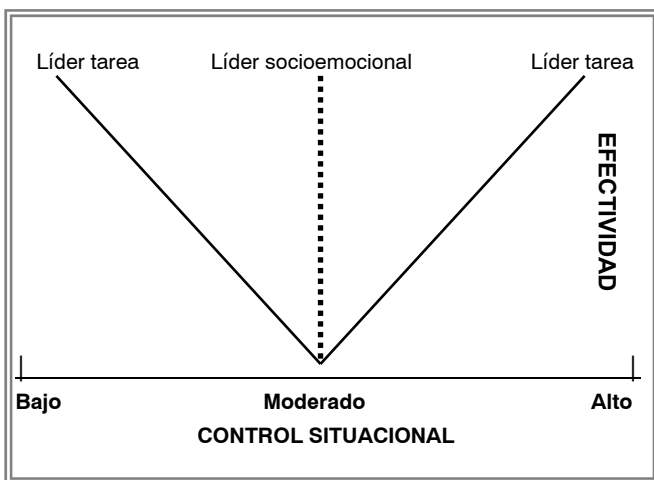
a) Ejercer el liderazgo es más fácil si existen buenas relaciones entre el líder y los miembros, el líder tiene una situación de poder, y la tarea está bien definida.

b) Será más difícil cuando las relaciones son malas, el líder tiene poco poder, y la tarea está mal definida.

Y observó que el estilo de liderazgo más eficaz dependía de la situación:

- En situaciones muy favorables o muy desfavorables, el dirigente coercitivo y controlador tenía mejores resultados.
- En situaciones de dificultad media, el dirigente centrado en las relaciones humanas era el que obtenía mejores resultados.

La investigación apunta a que el líder motivado por la tarea es el más eficaz en las situaciones de alto o bajo control, mientras que el motivado por las relaciones lo es en situaciones de control medio.



Fiedler establece: estas tres dimensiones; el grado de dificultad (de la más fácil a la más difícil) y la relación con el estilo de liderazgo más eficaz (C: el controlado, activo y estructurado; T: el tolerante, pasivo y considerado):

	Relación líder-miembro	Estructura de la tarea	Poder del puesto	Estilo más eficaz
1	Buena	Estructurada	Firme	C
2	Buena	Estructurada	Débil	C
3	Buena	No estructurada	Firme	C
4	Buena	No estructurada	Débil	T
5	Deficiente	Estructurada	Firme	T
6	Deficiente	Estructurada	Débil	T
7	Deficiente	No estructurada	Firme	T
8	Deficiente	No estructurada	Débil	C

b) Teoría de los “camino de meta” (Path-Goal)

Esta teoría fue planteada originalmente por Evans en 1970 y House en 1971. Es un modelo de contingencia del liderazgo que integra el modelo motivacional de expectativas, con la investigación sobre estilos de liderazgo.

El líder es responsable de facilitar a sus subordinados los caminos que conducen a la consecución de las metas (“iniciación de estructura”) y de hacerles el trabajo más satisfactorio (“consideración”).

El estilo de liderazgo más eficaz depende de las características personales de los subordinados, de las presiones ambientales y de las demandas de la tarea.

Los estudios muestran que:

- El estilo “consideración” produce una mayor satisfacción, y es más útil en situaciones estructuradas.
- El estilo “iniciación de estructura” suele provocar más tensión y será más útil en situaciones ambiguas.

c) Modelos de liderazgo participativo

El modelo de liderazgo participativo propuesto por Vroom y Yetton en 1973, relaciona la conducta de liderazgo con la toma de decisiones. Estos autores consideran que la conducta del líder debe ajustarse al tipo de estructura de la tarea.

Se trata de un modelo normativo, y por lo tanto trata de establecer una serie de reglas que determinan cuál es el tipo de toma de decisiones ideal en función del tipo de situación.

Parten de una serie de principios como son: a) la conducta del líder debe ser clara, b) ningún estilo de liderazgo es valido para todas las situaciones, por lo que ha de valorarse la situación y el contexto, c) diversos problemas organizacionales pueden solventarse, variando el grado de capacidad de los subordinados en la solución de problemas.

Consideran cinco estilos de liderazgo (AI, AII, CI, CII y GII) que difieren entre sí en el grado de participación de los subordinados, y se aplican según el tipo de situación.

Los datos empíricos muestran que los líderes emplean métodos participativos cuando es importante: la calidad de la decisión, y que los subordinados acepten la decisión.

5. El modelo interaccionista

Este modelo pone el acento en el papel que los subordinados juegan a la hora de explicar la conducta del líder.

Considera el liderazgo como una conducta de interacción con el comportamiento de los subordinados; así los estudios apuntan a que los líderes adoptan posturas más auto-

ritarias con los subordinados más conflictivos y posturas más amistosas con los menos conflictivos.

PROCESO BIDIRECCIONAL:

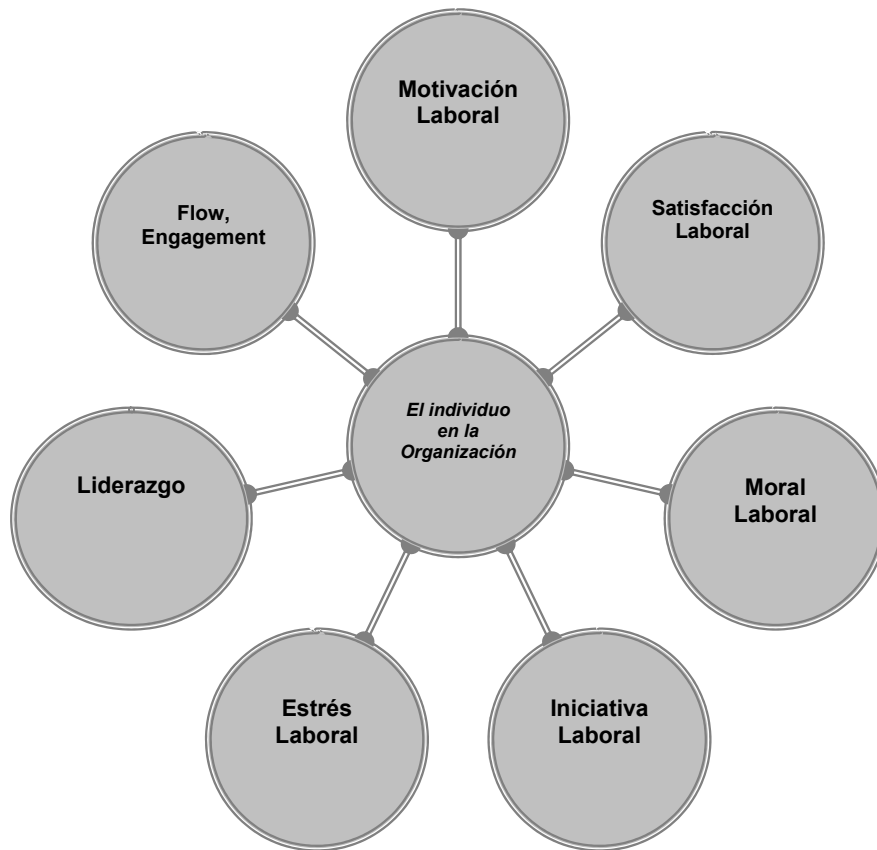
Subordinados conflictivos ↔ Postura autoritaria
Subordinados no conflictivos ↔ Postura amistosa

6. Liderazgo como proceso de atribución

Este modelo considera el liderazgo como un fenómeno perceptivo en la mente del observador.

Si el observador percibe determinadas conductas que considera propias de un líder, entonces atribuye a esa persona el papel de líder.

ESQUEMA DE CONTENIDOS



No incluimos de la página 146 a la página 209.

PREGUNTAS PIR**TEMA 1**

Apartado del tema	(Año) N° pregunta
MOTIVACIÓN LABORAL	
<i>Definición motivación laboral</i>	(04) 143
<i>Mc Clelland</i>	(08) 156
<i>Maslow</i>	(01) 36, (02) 113 (06) 004
<i>McGregor</i>	(04) 136
<i>Alderfer</i>	(00) 257
<i>Modelo valencias-expectativas</i>	(96) 67 (05) 136
<i>Establecimiento de metas</i>	(94) 108
<i>Motivación intrínseca</i>	(03) 141 (04) 135 (05) 132
SATISFACCIÓN LABORAL	
<i>Teoría de Herzberg</i>	(94) 107 (00) 210
<i>Satisfacción y salario</i>	(94) 85
<i>Ampliación de tarea</i>	(04) 144
INICIATIVA LABORAL	
<i>Definición</i>	(06) 003
ESTRÉS LABORAL	
<i>Fuentes de estrés en el trabajo</i>	(05) 133
LIDERAZGO	
<i>Universidad de Ohio</i>	(95) 216
<i>Bales</i>	(95) 215 (01) 35 (02) 115
<i>Taxonomía de Yukl</i>	(05) 138
<i>Enfoque Humanista. Mc Gregor</i>	(04) 136
<i>Fiedler</i>	(94) 105 (96) 66 (04) 149

No incluimos de la página 211 a la página 230.

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

BARON, R.A.; BYRNE, D. **Psicología Social**. Ed. Pearson Prentice Hall. Madrid, 2005.

Manual fácil de leer y práctico para buscar ejemplos sobre conceptos. Para facilitar la comprensión de lo leído, a cada sección principal le sigue una lista de puntos clave, que consiste en un breve resumen de los principales conceptos y hallazgos experimentales. También cuenta con un glosario muy útil (que incluye las definiciones de los conceptos más importantes) que figura en los márgenes del texto, y que figura en su totalidad al final del libro.

GIL RODRÍGUEZ, F.; ALCOVER DE LA HERA, C.M. **Introducción a la Psicología de los Grupos**. Ed. Pirámide. Madrid, 1999.

Manual de obligada referencia en el estudio de los grupos. Recuerda mucho al excelente manual de Shaw, actualizado con la introducción de temas estudiados por la psicología social europea: identificación social, autocategorización, relaciones intergrupales, influencia minoritaria y polarización.

HEWSTONE, M.; STROEBE, W.; CODOL, J.P.; STEPHENSON, G.M. **Introducción a la Psicología Social**. Ed. Ariel Psicología. Barcelona, 1990.

Es un manual recomendable para profundizar en todos los aspectos teóricos y prácticos de la psicología social.

MORALES, J.F. y HUICI, C. **Psicología Social**. Ed. McGraw- Hill. Madrid, 2000.

Es uno de los manuales más completos, que ha sido fuente bibliográfica para muchas de las preguntas del examen PIR de esta área. El texto revisa con sencillez todos los aspectos teóricos y prácticos de la psicología social. Este libro ha sido empleado en muchas facultades como texto de referencia.

MORALES, J.F.; MOYA, M.C.; GAVIRIA, E.; CUADRADO, I. **Psicología Social**. Ed. McGraw- Hill. Madrid, 2007.

Este libro es una nueva edición, la tercera, del manual de Psicología Social publicado por McGraw Hill. Refleja el estado actual de la disciplina, y recoge cuestiones que están generando gran cantidad de investigación por parte de los psicólogos sociales. De este modo, junto a las clásicas e ineludibles cuestiones (cognición social, altruismo, agresión, relaciones interpersonales, o actitudes), aparecen otras nuevas, como las dedicadas a los medios de

comunicación de masas o los estereotipos de género. Una ausencia notable la constituyen las cuestiones referentes a procesos grupales e intergrupales.

MUCHINSKY P. **Psicología aplicada al trabajo**. Ed. Paraninfo Thomson. Madrid, 2000.

Manual fácil de leer y muy práctico. El autor utiliza su experiencia profesional para destacar y ejemplificar el material del texto, incluyendo tiras cómicas que resultan muy útiles para ilustrar con cierto humor los aspectos más técnicos de la Psicología de las Organizaciones. Ha sido fuente bibliográfica para algunas de las preguntas del examen PIR de esta área, especialmente en la convocatoria 2005.

PALACÍ DESCALS. **Psicología de la Organización**. Ed. Pearson Prentice Hall. Madrid, 2004.

Texto que trata de analizar con profundidad algunos temas clave y actuales de la materia de Organizaciones. También cuenta con numerosos ejemplos, y casos prácticos al finalizar los capítulos. Ha sido fuente bibliográfica para algunas de las preguntas del examen PIR de esta área, especialmente a partir de la convocatoria 2006. No se trata de una obra introductoria ni de una obra exhaustiva de Psicología de las Organizaciones.

PEIRÓ, José M. **Psicología de la Organización. Volumen 1 y 2**. UNED. Madrid, 1991.

Los dos volúmenes de esta recomendación bibliográfica de la UNED, profundizan en todos los niveles de análisis planteados en el abordaje de las Organizaciones; por lo que es un material muy completo para el estudio de esta área. Han sido fuente bibliográfica para la mayoría de las preguntas del examen PIR. Estos libros han sido empleado en muchas facultades como texto de referencia.

WEBGRAFÍA COMENTADA

<http://psychcentral.com/psypsych/List-of-cognitive-biases>

Esta página web presenta un listado exhaustivo de los distintos sesgos cognitivos investigados actualmente en Psicología. Es muy útil para diferenciarlos y tener una definición muy breve y sencilla de cada uno.

<http://psychclassics.yorku.ca/Sherif/>

En esta página web se puede acceder al texto completo en inglés del estudio clásico del equipo de Sherif sobre conflicto intergrupales y cooperación.

<http://www.brandeis.edu/departments/psych/faculty/zebrowitz.html>

En esta es la página web se puede encontrar acceso gratuito a varios de los trabajos de la profesora Leslie A. Zebrowitz, sobre el tema de la relación entre la apariencia física y los estereotipos.

<http://www.humboldt.edu/altruism/home.html>

Instituto para el estudio de la Personalidad Altruista y la Conducta Prosocial donde aparecen publicaciones sobre altruismo, aspectos relacionados, y más de cuarenta enlaces donde se puede profundizar sobre el tema.

<http://www.ehu.es/pswparod>

En esta página web se encuentran disponibles en archivos pdf, artículos en castellano e inglés sobre memoria colectiva.

<http://psychcentral.com/psypsych/List-of-cognitive-biases>

<http://www.ishe.org>

<http://rint.rechten.rug.nl/rth/ess/ess.htm>

Sitios oficiales de la Sociedad Internacional de Etología Humana y de la Sociedad Europea de Sociobiología, respectivamente (ambas se fusionaron en el 2000). Probablemente donde más información se puede encontrar sobre Etología humana en inglés.