

TEMA 1

LA HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES.

APORTACIONES EN LA HISTORIA DE LA PO. – Adicional –

La aproximación interaccionista (1).

- Sus máximos representantes, Chapple y Arensberg, señalan la importancia de las interacciones entre los trabajadores, lo que supone ampliar el objeto de estudio de los psicólogos centrado en el empleado individual a considerar todos los elementos o partes que intervinieran en dicha interacción, algo que a partir de entonces será una constante en el estudio de la conducta organizacional.
- Otra de las aportaciones importantes de la Escuela de Chicago fue el reconocimiento de la influencia de la tecnología en las interacciones sociales, sentando las bases de la posterior aparición de los sociotécnicos.
- **Lewin**, como representante de la Gestalt, creía que la conducta era el resultado del campo total de fuerzas que operan sobre el individuo. Se centra inicialmente en la teoría de la personalidad y posteriormente en la dinámica de grupos y la *action research* (relaciona la experimentación de laboratorio con la preocupación por los problemas aplicados).
- Una de las líneas de investigación que más han influido en la PO. fue su estudio sobre la influencia del comportamiento de los líderes sobre los seguidores (conformidad, liderazgo informal, mecanismos de identidad). Entre sus principales contribuciones señala el papel de la *action-research* en el estudio de los fenómenos organizacionales, el modelo de cambio social aplicado al desarrollo organizacional, los conocimientos sobre dinámica de grupos y el desarrollo de los grupos T.

Los psicólogos humanistas (0,5).

- Los trabajadores y sindicatos desconfían de las tesis defendidas por los psicólogos de las “relaciones humanas” vinculados al servicio de la dirección de las empresas.
- Los psicólogos humanistas suponían la independencia de la dirección de las empresas. **Maslow, Likert, McGregor, Argyris**. Parten de las necesidades y deseos de realización personal que tienen todos los individuos. Se planteaba que las empresas deberían considerar la posibilidad de que los trabajadores contribuyeran a la organización de forma espontánea y satisfactoria.
- Estas teorías se centran en dos aspectos: interés por diseñar los trabajos desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades de los empleados y el reparto de determinadas cotas de participación y poder entre estos.
- Como señala Quintanilla, las tesis defendidas desde el movimiento el Desarrollo Organizacional o la Participación en el Trabajo son ejemplos actuales de los postulados humanistas.

La aproximación sociotécnica (0,5).

- Buena parte de lo que se conoce como aproximación sociotécnica se debe al trabajo realizado en el Instituto Tavistock, fundado en 1947. Los sociotécnicos se centraron en el estudio de la interacción entre el elemento social y el elemento tecnológico, como una forma

de estructurar y organizar el trabajo para lograr, tanto la satisfacción del trabajador, como la mejora de la productividad.

- Uno de los estudios más relevantes fue el de Trist y cols. en las minas de carbón inglesas. Contrariamente a lo esperado, la introducción de maquinaria no produjo las mejoras esperadas. Se compararon los efectos observados en otras minas en las que se introdujo una tecnología mixta. En éstas no se produjeron cambios tan radicales ni en las tareas ni en los grupos de trabajos, mostrando sus empleados menores niveles de absentismo y mayor satisfacción.
- Se puso de manifiesto que la influencia de la tecnología en los sistemas de producción no era determinante siendo posible ajustar los modos de trabajo a las necesidades y preferencias de los trabajadores. Pero fundamentalmente fue la necesidad de atender a los grupos de trabajo para potenciar las posibilidades que presentan en cuanto a producción y satisfacción de los empleados. Se pasa del estudio del trabajador aislado al del grupo como unidad de análisis.
- La principal crítica es que sus presupuestos son más adecuados en unos contextos que en otros.

Aportación desde la sociología: La burocracia de Weber (0,5).

- **Weber** se preocupa por cómo ejercer el poder para lograr la satisfacción de los trabajadores y evitar su alienación. Su obra es considerada la primera teoría sistemática acerca de las organizaciones. Para él el poder es la posibilidad que tiene una persona de influir sobre los demás para conseguir que hagan aquello que de otra forma no harían. Existen tres modos de ejercer el poder, el poder tradicional, el poder carismático y el poder legal, cada uno dará lugar a un tipo de organización.
 - En las **organizaciones tradicionales**, el líder ejerce su poder basándose en la influencia de las normas o leyes impuestas por la tradición y sus miembros lo aceptan como algo incuestionable (organización científica).
 - En las **organizaciones carismáticas** el poder del líder se fundamenta en sus propias características personales que posibilitan la atracción y el mantenimiento de los miembros. Weber considera estas dos formas inadecuadas.
 - En las **organizaciones burocráticas (burocracias)**, en las que se da el poder legal, se fundamenta única y exclusivamente en la capacidad del líder para ejercer ese poder basándose en normas.
- Las organizaciones burocráticas se basan en tres presupuestos:
 - Un conjunto de reglas establecidas intencionalmente.
 - Un ejercicio del poder por razón del cargo que se ocupa y de las obligaciones que impone la normativa.
 - Una sumisión al poder legítimamente establecido y no a la voluntad del que lo ejerce.
- La burocracia es un sistema que pretende controlar todos los elementos de la organización, garantizando la consecución del mayor grado posible de eficacia.
- La principal **crítica** es que el cumplimiento estricto de las normas puede llegar a considerarlas un fin en sí mismo.

TEMA 2

LAS ORGANIZACIONES Y LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

QUÉ SE ENTIENDE POR CONDUCTA ORGANIZACIONAL. – Adicional –

Mencionar las notas características según Peiró y los planteamientos constructivistas de Astley y Zammuto (1).

- Peiró, desde una perspectiva cognitiva enumera una serie de notas características del comportamiento organizacional:
 - Es molar y provista de sentido.
 - Modificable por aprendizaje.
 - Intencional.
 - Consciente, simbólica y subjetiva.
 - Resultado de un procesamiento de la información.
 - Sujeta a diferencias individuales.
 - De carácter social y transaccional, ya que es, en parte determinada por el ambiente pero, a la vez, es capaz de modificarlo según sus propios intereses.
- Astley y Zammuto desde planteamientos constructivistas conciben la conducta organizacional como el resultado de un juego de lenguajes con mitos, historias, culturas y símbolos propios. Es la dimensión simbólica del comportamiento organizacional la característica principal.

Explicar si se habla de la conducta del individuo o de la organización (cuestión de los niveles) (1).

- Una cuestión clave al hablar de conducta organizacional es la que hace referencia a si estamos hablando de la conducta del individuo que integra la organización o de la conducta de la organización en su conjunto. Peiró señala que la conducta organizacional es más que la conducta de sus miembros considerados de forma individual, ya que variables de carácter psicosocial como el liderazgo, el desarrollo grupal, los procesos de influencia, etc., hacen que la conducta organizacional no sea reductible a las actuaciones individuales de sus miembros.
- Estos dos planteamientos, organizacional e individual, se explican en función de los dos niveles desde los que se ha abordado el estudio de la conducta organizacional:
 - El **nivel macro** está interesado fundamentalmente por la investigación empírica y la elaboración de teorías generales, no directamente orientados a la intervención.
 - El **nivel micro** se centra en la elaboración de teorías más limitadas que posibiliten investigaciones de carácter aplicado.

Ejemplificar los aspectos considerados en cada nivel (0,5).

- Robbins propone una ordenación de niveles y temas propios de cada uno de los niveles señalados que es muy clarificadora:
 - A nivel individual las variables que influyen en la conducta organizacional son: características biológicas, la personalidad, los valores y actitudes, la percepción, la motivación y el aprendizaje.
 - A nivel grupal localiza los siguientes procesos: la comunicación, el poder, el conflicto, el liderazgo y la toma de decisiones en grupo.
 - En el sistema organizacional: la cultura, políticas relacionadas con recursos humanos, estructura, cambio y desarrollo organizacional y diseño del trabajo y el ambiente físico.

INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL-EXPERIMENTAL.**– Adicional –****Explicar en qué consiste el enfoque correlacional y las ventajas de los estudios de campo según Peiró (1).**

- La investigación correlacional, frente a la experimental, no actúa sobre las variables que analiza, simplemente las mide y analiza las relaciones que se dan entre ellas. La investigación de campo ha sido la más frecuente en el ámbito de la PO debido a los problemas de la experimentación.
- Peiró enumera las ventajas de los estudios de campo:
 - Permiten estudiar intensidades de las variables dependientes no admisibles en un laboratorio.
 - Permite considerar un rango más amplio de variación de los fenómenos, así como su mayor frecuencia y duración.
 - Es posible abarcar ciclos de tiempo suficientemente amplios que permitan el estudio de la estructura temporal de los eventos.
 - Facilitan el estudio de unidades naturales de investigación de carácter complejo y los efectos de los settings o contextos naturales sobre ellas.
 - Por último, la mayor representatividad de los datos obtenidos en situaciones directas con la eliminación de buena parte de los problemas de validez externa.

Explicar las técnicas de investigación usadas en PO (1,5).

- Cuando nos referimos a las técnicas de investigación en PO hay que señalar que las más utilizadas son: las entrevistas, los cuestionarios, la observación (la opción más utilizada es la observación no participante), las medidas no afectadas por la evaluación (técnicas no intrusivas como el análisis de archivos) y los datos físicos y fisiológicos.
- Dunnette cree que los avances de la investigación de la PO vendrán de la consideración conjunta de múltiples estrategias de investigación, de múltiples métodos de recogida de información y de múltiples técnicas de análisis de datos.
- Para Katzell, las **metodologías alternativas** se caracterizan fundamentalmente por dos cuestiones: el tipo de estudio que realizan y el papel de los sujetos en el proceso de investigación. Prefieren los estudios de casos, con muestras pequeñas y datos de tipo cualitativo, porque posibilitan una mayor interacción con la realidad organizacional que pretender no ya predecir, como las metodologías tradicionales, sino comprender. Respecto al papel de los sujetos se plantea que éstos deben adoptar una postura activa y de colaboración con el investigador, quien comparte con ellos los objetivos del estudio.

- Otra dicotomía entre los métodos tradicionales y alternativos es la distinción entre la perspectiva “emic” y la “etic” que se refiere a la investigación en primera o en tercera persona respectivamente, o lo que es lo mismo, a medidas situadas en una cultura o a medidas transculturales. La diferencia proviene de la antropología y se refiere a la perspectiva del insider o propia del investigador que se introduce en el contexto para recoger la imagen y el significado de sus miembros, o la del investigador como outsider que se sitúa desde fuera a contemplar lo que sucede desde sus propios esquemas.
- La aproximación etic es la que ha predominado en la PO, ya que en ocasiones las cuestiones y los diseños de investigación se han planteado en función de los intereses del investigador, más que de sus destinatarios o clientes.

INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA. – Adicional –

Resumir en qué consiste la polémica (1).

- La investigación básica está orientada a la explicación y elaboración de teorías, la aplicada pretende la intervención en situaciones reales.
- Los inicios de esta polémica se localizan a finales de los años sesenta cuando ante la situación de crisis de la Psicología Social, se comienzan a plantear objeciones a los resultados de la investigación realizada hasta entonces y centrada, casi exclusivamente, en el trabajo de laboratorio. Las críticas se dirigieron fundamentalmente a la artificialidad y simplicidad de la situación experimental y a su irrelevancia para explicar los fenómenos sociales, objeto de la disciplina. Ante esta situación muchos autores comienzan a reflexionar sobre el papel de la investigación en la Psicología Social y se empieza a hacer referencia a la Psicología Social Aplicada.
- Herriot y Hodgkinson sugieren que la divergencia entre ambos planteamientos es preocupante porque puede conducir a una teoría irrelevante y... una práctica sin valor, y como contrapartida sugieren la necesidad de unir ambos planteamientos con el objeto de alcanzar una práctica más relevante y una investigación más rigurosa.

Exponer la opinión de Quijano (0,5).

- Para Quijano, la distinción entre ciencia básica y aplicada es artificial, no cabe hablar de ciencia aplicada como opuesta a ciencia básica, reduciendo el estatus de aquella, sino de ciencia y de sus aplicaciones. La polémica entre lo básico y lo aplicado se minimiza cuando hablamos de ciencia y de tecnología. La ciencia se rige por los criterios establecidos por la comunidad científica que son únicos y por tanto no puede haber distinción entre básica y aplicada. Cabe hablar entonces de tecnología o de aplicaciones de la ciencia, cuyo objetivo sería la solución de problemas de la vida cotidiana, un aspecto fundamental y que la sociedad reclama a sus investigadores. Los tecnólogos no son investigadores, sino que acuden a la investigación para obtener pistas acerca de cómo actuar para incidir y mejorar la realidad. No obstante, para que las aplicaciones no se hagan en el vacío requieren estar basadas en teorías formuladas por los científicos respecto a las relaciones entre las variables.

Desarrollar la propuesta de la investigación – acción (1).

- El concepto de acción-investigación (**action-research**) puede conceptualizarse de dos formas: como una estrategia de análisis en Psicología Social Aplicada y como un nuevo paradigma ante las limitaciones del positivismo. Respecto a la primera interpretación, supone las siguientes características:
 - La cuestión a investigar es un problema de la vida real relevante para la sociedad, no una cuestión de tipo teórico.

- Pretende, como primer objetivo, la solución del problema pasando a un segundo plano la elaboración de teorías.
- La colaboración entre investigadores y actores es constante en todas las fases de la investigación.
- La situación objeto de estudio se considera como parte de un contexto que le da su verdadero significado.
- La investigación debe estar guiada por cuestiones éticas tanto en la recogida y análisis de la información como en la divulgación de la investigación.

La propuesta de action-research es contribuir a la acción, a través de la información que le llega del ambiente, de forma que en cualquier momento dicha información puede llegar a modificar la intervención que se está realizando.

RELACIONES ENTRE EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL Y SU CLIENTE. – Adicional –

Exponer las diversas posturas frente a la cuestión (1).

- En PO se pueden identificar dos posturas en la forma de entender la relación entre el psicólogo y su cliente:
 - 1) Los que consideran que la disciplina ha dado demasiada atención a las preocupaciones de los directivos. Desde esta postura, algunos autores consideran que su orientación a la práctica ha limitado el desarrollo del conocimiento teórico, ya que, en muchas ocasiones se han considerado sólo aquellas variables que los directivos creían responsables de la situación, dejando de lado otras también relevantes.
 - 2) Los que plantean que lo que ha primado es el conocimiento científico y la perspectiva del científico en la relación con el cliente.
- Clark habla de tres tipos de relación:
 - En la **relación de colaboración** el protagonismo está repartido, siendo el psicólogo y el cliente quienes conjuntamente establecen las bases de la actuación.
 - En la **relación de tipo ingenieril** es el cliente quien lleva la voz cantante, quien establece los objetivos y determina el tipo de intervención que desea y al psicólogo sólo le queda la opción de rechazar la propuesta, en caso de que no la considere adecuada.
 - En la **relación de perito** es el psicólogo en tanto que experto quien, después de analizar la situación, propone al cliente las acciones a seguir, aunque buscando el compromiso necesario del cliente sin el cual la intervención podrá fracasar.
- Desde esta perspectiva, Hollander se plantea dos preguntas: quién paga y para qué paga.

¿Cómo relaciona Peiró el poder con la intervención del psicólogo en las organizaciones? (0,5).

- Peiró analiza la repercusión del poder sobre la forma de entender la intervención en la organización. La concepción de la organización como realidad socioconstruida e influida por los juegos de poder existentes en ella le lleva a plantearse quién determina los objetivos que se han de conseguir con la intervención y a quiénes sirven esos objetivos. Su contestación es que son los que tienen más poder en la organización los que determinan los objetivos y cambios a introducir.
- Según P., el fin más básico es mantener el poder de la coalición dominante en la organización. En este sentido, el psicólogo al que se demanda una intervención, se ve inmerso en un complejo entramado de relaciones de carácter político, de las que debe ser consciente, aunque es frecuente que en ocasiones se sienta inerte y sin posibilidades de una acción adecuada a su formación y conocimientos.

Resume la cuestión del descrédito del psicólogo organizacional (1).

- El tantas veces citado **descrédito** del psicólogo del trabajo se debe, según Quintanilla, a tres razones que no siempre responden a la realidad:
 - La preocupación excesiva de los valores de los directivos.
 - El olvido de los sistemas de poder que dominan la vida organizacional.
 - La importancia dada a factores personales como causa de los problemas en detrimento de los factores organizacionales.
- Si, en un primer momento, se percibía al psicólogo organizacional como un instrumento al servicio de los empresarios, la concepción actual ha cambiado y se le considera como un experto dedicado a la mejora del **sistema cliente**, en tanto que su objetivo es combinar los intereses de los trabajadores y los de la empresa. La idea es que aquellas intervenciones que sirvan para mejorar la situación de la empresa serán positivas para todos.

TEMA 3

EL AMBIENTE Y LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

EXPLICAR EN QUÉ CONSISTEN LAS ORGANIZACIONES SIN LÍMITES Y LAS ORGANIZACIONES EN RED. – Adicional –

Qué son estas organizaciones (0,5).

- Las **organizaciones sin límites** son aquellas en las que la información, las personas, los productos o servicios, etc. se pueden mover libremente dentro y entre empresas con el objetivo de ser más competitivas. Su nombre se refiere a la desaparición de los límites que impone a la organización el tamaño, los niveles jerárquicos, el tiempo y/o el espacio.
- Desaparecen los límites del tamaño porque estas organizaciones pueden disponer de personas de otras organizaciones o empresas. Tampoco importan los límites respecto los niveles organizacionales porque uno de los objetivos es lograr la integración horizontal y vertical de sus elementos. Por último, el uso de las tecnologías de la información permite que el tiempo y el espacio dejen de ser también una limitación.

Factores que contribuyeron a su expansión (1).

- Diferentes factores han contribuido al aumento de las diferentes formas de cooperación interorganizacional. Las más frecuentes son, según Van Gils:
 - La internalización de los mercados y el aumento de la competencia.
 - Las posibilidades que ofrece la cooperación para acceder a las nuevas tecnologías o mercados.
 - La rapidez con que un producto se convierte en obsoleto y, por tanto, el aumento de la importancia de la cooperación para el desarrollo de nuevos productos.
 - El reparto de riesgos en inversiones importantes.
 - La necesidad de estandarizar los productos y las normas de producción.
 - Obstaculizar el ingreso al mercado de posibles competidores.

Factores que influyen en su fracaso (1).

- Entre los factores que pueden influir en el fracaso de las redes organizacionales encontramos:
 - Los cambios en la composición de los equipos que integran los proyectos.
 - Las diferencias culturales de los distintos componentes de la red.
 - Que las compañías financieras no estén implicadas en el proyecto y que intenten garantizar su seguridad a través de restricciones difíciles de cumplir.

CONSECUENCIAS DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES. – Adicional –

Explicar en qué consiste el proyecto INNFORM (1).

- El proyecto INNFORM está integrado por investigadores de Europa, Japón y Estados Unidos y su objetivo es analizar empíricamente las nuevas formas organizacionales y sus principales consecuencias. Sus autores se plantearon tres objetivos, analizar:
 - La situación de las organizaciones actuales y los cambios que están experimentando.
 - La influencia de la estructura organizacional sobre el rendimiento.
 - Los procesos de transición a formas más innovadoras.
- El primer informe de este proyecto incluye datos sobre diferentes empresas europeas y muestra los resultados de un estudio longitudinal que compara dos momentos, 1992 y 1996. En este trabajo se analizan tres tipos de cambios: los **cambios en las estructuras** evalúan la reducción de niveles, la existencia de estructuras basadas en proyectos y la descentralización; los **cambios en los procesos** incluyen modificaciones de las interacciones horizontales, de la infraestructura tecnológica y de las prácticas de Dirección de los Recursos Humanos; los **cambios en los límites** recogen estudios de outsourcing, alianzas estratégicas y diversificación de productos.

Exponer la influencia de los cambios y del downsizing sobre el rendimiento (1).

- Respecto a la influencia de los cambios organizacionales sobre el rendimiento, Pettigrew y Fenton se observan que las empresas que muestran un mejor rendimiento se caracterizan por fuertes vínculos entre los elementos, estructuras, procesos y límites, lo que supone implantar varios cambios de forma conjunta. En concreto, según sus resultados, el 50 por 100 realiza cambios en los límites, el 28 en los procesos y el 20 en las estructuras, y sólo el 4,5 realiza los tres cambios de manera simultánea.
- Respecto a la influencia de los cambios sobre los resultados, las empresas que cambian en los tres aspectos muestran aumentos del rendimiento de más del 60 por 100. Por el contrario, aquellas empresas que cambian sólo en las estructuras y/o en los límites presentan una reducción de su rendimiento.
- Coincidiendo con estos resultados, los estudios que analizan las consecuencias del downsizing sobre las organizaciones señalan que, después de dos décadas de investigación, la conclusión general es que aunque a corto plazo se consigue reducir costes, a medio plazo es probable que se produzca una caída del rendimiento.

En qué consisten las dualidades organizacionales y la propuesta de estrategias para manejarlas (0,5).

- Pettigrew y Fenton hablan de dualidades presentes en muchas organizaciones modernas: muchas empresas actuales son a la vez jerarquías y redes, promueven un mayor control hacia arriba pero también la integración horizontal, favorecen la innovación y el cambio, pero también la estabilidad, etc.
- Janssens y Steyaert señalan seis estrategias para manejar las dualidades: tres se refieren a balancearlas de forma alternativa de manera que el énfasis se ponga en uno u otro de los polos de forma sucesiva. Las otras tres se basan en la introducción de un tercer elemento externo que ayude a reinterpretar la situación y permita superar las posibles contradicciones.

CONSECUENCIAS DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PARA LOS EMPLEADOS. – Adicional –

Explicar el Síndrome del superviviente (1).

- El síndrome del superviviente se ha definido como el conjunto de percepciones, actitudes, sentimientos que se dan en los empleados que permanecen en la organización después de procesos de reducción (involuntaria) de plantilla. La evidencia empírica muestra que, en general, la situación de los supervivientes es muy estresante no sólo por la preocupación que sienten por sus compañeros que abandonan la organización, sino también por su propia situación que perciben como insegura e injusta. Esto va a suponer una reducción de la satisfacción e implicación con la organización y un aumento de la intención de buscar otro empleo.
- Algunos de los aspectos a considerar para no empeorar las consecuencias del downsizing sobre los supervivientes son, según Campbell-Jamison, Worrall y Cooper, las siguientes:
 - La forma en que se toman las decisiones.
 - La justicia percibida en los criterios de selección de los supervivientes.
 - La manera de comunicar las decisiones.
 - La eficacia de la comunicación con información adecuada, clara y creíble.
 - El trato prestado desde la dirección de la empresa a los despedidos.
 - Las relaciones de los empleados con la dirección y los mandos.

Exponer el estudio de Chadwick, Hunter y Walston (2004) sobre las formas de afrontar el despido (1).

- Chadwick y cols. analizan en un estudio longitudinal el efecto de diferentes formas de abordar el downsizing sobre los supervivientes de distintos hospitales sometidos a importantes reducciones de plantilla.
- Según los resultados de este estudio, el interés por el bienestar de los empleados durante el downsizing contribuye no sólo a la percepción que tienen los empleados de su situación, mucho más positiva, sino también a la percepción de la situación financiera de la empresa (menos evidentes a corto plazo, pero sí a medida que pasa el tiempo). La forma de dar la información también tiene efectos positivos,

Exponer la propuesta de Tierman y col sobre las reestructuraciones organizacionales (0,5).

- Tierman y col. plantean un modelo a seguir en las reestructuraciones organizacionales: para que no se produzcan efectos no deseados, los cambios estructurales deben compaginarse con cambios culturales acordes con aquéllos. Sus datos muestran que los cambios introducidos según su propuesta influyen positivamente en la percepción de los puestos de trabajo, en la satisfacción intrínseca de los empleados y en la implicación de éstos con la organización.

TEMA 4

LAS ORGANIZACIONES Y EL CAMBIO TECNOLÓGICO.

CONCEPTO Y TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. – Adicional –

Concepto de tecnología, de innovación y de innovación tecnológica (1).

- Según la definición de Blau y Schoenherr, completada por el WNCB, la **tecnología** es el nivel de automatismo del equipo empleado para llevar a cabo las tareas con el objetivo de proporcionar medios que provean los objetos necesarios para proporcionar bienestar y subsistencia humana.
- De acuerdo con Algera y Koopman, la **automatización** se define como el uso de recursos técnicos avanzados en procesos o subprocesos total o parcialmente autorregulados, lo que elimina en gran medida la intervención directa de la persona en el proceso de producción.
- En contextos organizacionales, entendemos por **innovación** la introducción y aplicación intencional en un rol, grupo u organización de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para la unidad que los adopta, diseñados para beneficiar de forma significativa al individuo, grupo, organización o a la sociedad en un sentido más amplio.
- Ya centrándonos en las **innovaciones tecnológicas**, Roe distingue entre aquellas que producen:
 - Una mejora gradual, cuando se mantiene la meta cambiando la manera de llegar a ella.
 - Una mejora radical, en la que aparece una tecnología nueva.
 - Una mejora incorporada, que integra lo que ya existía anteriormente con nuevos elementos que realmente no son necesarios para el funcionamiento de la tecnología.
- Dentro de esta conceptualización más amplia de innovación tecnológica, nos encontramos con los elementos que la hacen posible. Uno de ellos es la introducción de lo que se ha denominado **Nuevas Tecnologías de la Información**, o como más reciente se denomina Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC).

Tipología de las innovaciones tecnológicas aplicadas a los procesos de trabajo (1,5).

- El desarrollo de las TIC se ha aplicado, dentro del ámbito laboral, en dos sectores diferenciados por Wall como el trabajo de oficina y el trabajo de producción.
 - En el **trabajo de oficina** la tecnología opera principalmente sobre la información misma, poniendo el énfasis en su procesamiento, es decir, en su almacenamiento, recuperación, etc.
En el trabajo administrativo de las organizaciones actuales se está produciendo una elevada integración de ordenadores, software, redes de comunicación y bases de datos para el tratamiento y transporte de la información en sus cuatro medios principales (voz, imagen, texto y datos). Esta tendencia lleva asociada una progresiva automatización de carácter complejo para llevar a cabo las tareas de oficina, donde el énfasis está en el almacenamiento, recuperación, presentación y manipulación de la información, generalmente en forma verbal y/o numérica.
 - La aplicación de las TIC en **sistemas de producción** o tecnologías avanzadas de la producción se refiere a la maquinaria implicada en el proceso de producción controlada por sistemas microelectrónicas programables. Se pueden diferenciar dos tipos de aplicaciones de la TIC a los procesos de producción y fabricación:

- Aplicaciones directas, que comprenden las aplicaciones de la ingeniería de la producción. Dentro de éstas se distingue entre el diseño asistido por ordenador (CAD) y la producción asistida por ordenador (CAM). Juntas configuran la ingeniería asistida por ordenador (CAE).
- Aplicaciones indirectas, como los sistemas de gestión asistida por ordenador (CAPM) que permiten llevar a cabo las funciones de gestión de la producción.

Las aplicaciones directas y las indirectas se integran en un sistema mucho más amplio denominado producción integrada por ordenador (CIM).

OBSTÁCULOS Y FACILITADORES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. – Adicional –

Explique las características de los miembros (1).

- Es relevante tener en cuenta las opiniones de todos los miembros de la organización y la de quienes toman las decisiones lo son especialmente. En casi todas las organizaciones existen niveles jerárquicos y la toma de decisiones tiende a estar concentrada en unos pocos individuos.
- Anderson y King plantearon un modelo de contingencia del liderazgo en la innovación organizacional, señalando que para cada fase del proceso de innovación existe un estilo de liderazgo que facilita la innovación:
 - Fase de iniciación: el líder ofrece apoyo social y está abierto a las dudas de los demás fomentando un clima de no-juicio y censura.
 - Fase de discusión: el líder obtiene opiniones, evalúa las propuestas y se centra en la elaboración de planes.
 - Fase de implementación: el líder intenta integrar las propuestas de todos los grupos afectados, busca el compromiso y la participación en la implementación.
 - Fase de rutinización: el líder chequea la efectividad, identifica problemas, modifica y mejora en su caso la innovación.
- Los demás miembros de la organización se han estudiado desde la perspectiva de su resistencia al cambio. Y, en concreto, las fuentes de resistencia se han agrupado en dos:
 - Factores individuales: percepción selectiva, conformidad a las normas sociales, hábitos, baja tolerancia al cambio, dogmatismo, reducida tolerancia a la ambigüedad y baja propensión a la toma de decisiones arriesgadas.
 - Factores sociales: identificados como fuentes de resistencia a la innovación como censurar los intereses de los miembros, rechazar a los outsiders, malentendidos, estructura organizacional incompatible con la innovación, ausencia de apoyo y compromiso por parte de la dirección.

Explique las características organizacionales (1).

- Kimberly y Evanisko encontraron que el **tamaño** era el principal predictor de la innovación, tanto tecnológica como social. No obstante, se han señalado dos problemas principales respecto al uso del tamaño como predictor de la innovación organizacional. El primero es la existencia de una gran variación en lo que significa el tamaño y cómo se operacionaliza. El segundo es que el tamaño puede no ser una variable de interés en sí misma, pues incluye algunas dimensiones.
- Respecto de la **estructura organizacional**, tres aspectos han recibido mayor atención: la centralización, la formalización y la complejidad. Zaltman y cols. señalan que estos tres aspectos tienen distintos efectos en los estadios de iniciación e implementación del proceso de innovación. La iniciación es facilitada por bajos niveles de centralización y formalización y

altos niveles de complejidad, mientras que la implementación es facilitada por altas centralización y formalización y baja complejidad.

- Otra característica estructural que ha recibido considerable atención es la estratificación o número de niveles de estatus dentro de la organización, así como la facilidad de movilidad entre niveles. Se ha encontrado que la estratificación inhibe la innovación.
- La **antigüedad** de la organización y la frecuencia de innovación están relacionadas negativamente, de forma que cuanto más vieja es la organización más burocratizado tiene el sistema, resultando menos receptiva a las políticas de innovación.
- De las **estrategias organizacionales** Miles y Snow desarrollaron una tipología de las estrategias en defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas. Señalan que no existe ningún tipo de estrategia ideal para maximizar el desempeño organizacional, sino que todas las organizaciones necesitan considerar de forma activa el grado de ajuste entre su estilo estratégico predominante y su ambiente.
- **Clima y cultura organizacional** son identificados como antecedentes importantes de la innovación. El clima es un concepto más limitado que la cultura, haciendo referencia a la atmósfera del grupo, mientras que la cultura se refiere a los símbolos y estructuras de significado compartidas entre los miembros de la organización, siendo más estable.

Explique las características extra-organizacionales (0,5).

- Se ha encontrado que el **tamaño de la ciudad o comunidad** en el que se ubica la organización resulta uno de los mejores predictores ambientales de la innovación.
- También se ha argumentado que la **competitividad** puede estimular la innovación. No obstante, no debería asumirse que la innovación es la mejor respuesta a la competitividad. La organización puede buscar incrementar su prestigio en comparación con otras organizaciones similares; es lo que Caplow llamó organización set, pudiendo establecerse la hipótesis de que las innovaciones adoptadas por miembros de alto estatus del set tenderán a ser copiadas por miembros de bajo estatus.
- Por último, Kimberly señala que donde los ambientes son relativamente estables y predictibles, la formalización y centralización pueden facilitar la adopción de la innovación. En cuanto a la complejidad ambiental, se ha supuesto que puede tener un efecto positivo.

EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS.

– Adicional –

- Exponga los factores de éxito según Wastell y Cooper (1).

- El proceso de innovación puede ser definido como el desarrollo de una nueva característica que se volverá innovación sólo cuando el proceso haya tenido éxito.
- Wastell y Cooper señalan dos grupos de factores de éxito de los proyectos de innovación en las organizaciones:
 - **Factores del producto:** tienen que ver con la calidad técnica del artefacto.
 - **Factores del proceso:** el mérito técnico no es por sí mismo una garantía de éxito, pues los proyectos de innovación son sucesos con un marcado carácter político. Generalmente un proyecto de innovación conlleva una considerable revolución organizacional donde las prácticas y roles de trabajo están generalmente sujetos a una redefinición radical. A menos que este proceso de cambio sea cuidadosamente dirigido, es muy probable que el proyecto no alcance el resultado esperado. Dos factores de proceso que han aparecido consistentemente relacionados con el resultado del proyecto son el apoyo de la dirección y la implicación del usuario.

- **Explique las fases del proceso de innovación según Rogers (1983) (1,5).**
 - Rogers distingue dos partes en el proceso de innovación organizacional: la adopción y la implementación.
 - **Adopción.**
 - Establecimiento de la agenda de innovación. Conlleva la definición de los problemas organizacionales en general, creando la percepción de una necesidad de innovación y la búsqueda en el ambiente de innovaciones que pueden ser útiles para la puesta en marcha de una actividad de mejora continua de la organización.
 - Ajuste. Aquí la organización intenta predecir hasta qué punto la innovación a ejecutar solucionará el problema.
 - 2. **Implementación.**
 - A. Redefinición-reestructuración. La innovación empieza a ser utilizada por la organización. Puede ser modificada o re-inventada para ajustarla a los requerimientos de la organización y, del mismo modo, la estructura organizacional puede ser modificada para acomodarse a la innovación.
 - B. Clarificación. La innovación se va introduciendo gradualmente y su significado empieza a verse más claro por los miembros de la organización.
 - C. Rutinización. La innovación empieza a ser incorporada en la vida diaria de la organización, dejando de ser considerada innovación.
 - Rogers considera que su modelo no es absolutamente rígido, sino que el proceso puede, en ocasiones, saltarse estados o volver a etapas anteriores, aunque no ha sido probado empíricamente.

TEMA 5

LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

MODELOS DE GESTIÓN Y GRUPOS DE TRABAJO. DESARROLLAR UNA BREVE EXPLICACIÓN DE CADA SISTEMA (2,5). –Adicional–

a) Sistema sociotécnico:

- En este sistema, los grupos serían el resultado de un intento de estructurar los componentes técnico y social del trabajo en un sistema conjunto optimizado y autorregulado.
- La teoría sociotécnica describe los grupos de trabajo en función de tres aspectos:
 - El grupo se autorregula, es decir, es autónomo.
 - Los miembros del grupo poseen cierto nivel de polivalencia.
 - Deben utilizar diferentes habilidades, tomar decisiones, realizar tareas significativas, conocer su desempeño, interactuar y aprender.

b) Sistema japonés de producción ajustada:

- En este sistema, el ritmo de trabajo viene marcado por las demandas de los clientes. Su objetivo es que la producción fluya a un ritmo continuo y suave por las cadenas de producción, por lo que se deben identificar y corregir los obstáculos, dado que originan un aumento de los costes.
- La organización del trabajo se basa en grupos de trabajo que tienen asignadas, además de las tareas directas, las de mantenimiento, seguridad y control de calidad. Los operarios rotan por todos los puestos para desarrollar sus habilidades y aumentar sus conocimientos.
- En este contexto surgieron los círculos de calidad, formados por grupos reducidos de trabajadores, que liderados por un mando u operario escogido del propio grupo, solucionan problemas relativos a defectos, tiempos muertos, etc. Estos grupos coexisten con la estructura formal de la organización.

c) Gestión de la calidad total (Total Quality Management ,TQM)

- Este modelo pone el énfasis en la satisfacción del cliente y el control estadístico de los procesos de trabajo para conseguir unos elevados niveles de calidad y productividad. El supuesto sobre el que se basa es que la productividad aumenta en aquellos sistemas en los que se prioriza la calidad frente a la cantidad.
- Las dimensiones clave en este sistema son: el desarrollo de grupos de trabajo; el control estadístico de los procesos; la gestión de los procesos; la evaluación de las necesidades del cliente; la toma de decisiones basadas en los hechos o evidencias; la mejora continua; y el benchmarking, cuyo objetivo es identificar áreas en las que se puede mejorar.

d) Modelo europeo EFQM (Fundación europea para la gestión de la calidad) de excelencia:

- La excelencia en la gestión se puede materializar en el logro de resultados y el modelo establece qué resultados y en qué niveles hay que conseguirlos. La excelencia se basa en un conjunto de conceptos fundamentales: responsabilidad social, desarrollo de alianzas, orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje e innovación y mejora.

e) Seis sigma:

- Es una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios que se basa en el cliente y en el manejo eficiente de los datos. Su finalidad es reducir la variabilidad de los procesos y alcanzar un nivel de defectos cero. Como objetivos añadidos encontramos: reducir los costes, acortar los procesos de fabricación y entrega de productos o servicios e incrementar la satisfacción de los clientes y los resultados financieros.
- El proceso de mejora se basa en cinco supuestos: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

TIPOS DE GRUPOS. –Adicional–**Exponer la tipología de Hackman (1987) (1).**

- Hackman plantea una clasificación en función de la autonomía en la toma de decisiones y distingue cuatro tipos de grupos:
 - **Grupos dirigidos desde el exterior (sin autonomía).** Estos grupos tienen la única responsabilidad de ejecutar las tareas que se le asignan siendo la supervisión externa al grupo. Dicha supervisión es la responsable del desempeño grupal.
 - **Grupos autodirigidos.** El grupo es responsable de gestionar los procesos de ejecución y la realización de tareas. La supervisión decide el contexto organizativo en el que se desenvuelve el grupo. En este caso la eficacia del grupo depende tanto de la supervisión como del propio grupo.
 - **Grupos autodiseñados.** Estos grupos son responsables de decidir qué miembros los van a componer, cómo se van a regular y cómo van a desempeñar sus tareas. La supervisión externa sólo diseña o elige el contexto organizativo en el que actúa el grupo.
 - **Grupos autogobernados.** Suponen el nivel más alto de autonomía ya que tienen autoridad para decidir y poseen todas las responsabilidades de los tres casos anteriores.

Clasificación de los grupos según Sundstrom y cols, (1990) (1).

- Sundstrom y cols. proponen una clasificación de los grupos atendiendo a las variables integración y diferenciación. Establecen cuatro tipos de grupos:
 - **Grupos de consejo:** se caracterizan por sus bajos niveles de integración y diferenciación. Son grupos que se dedican a elaborar propuestas, recomendaciones o sugerencias.
 - **Grupos de producción y servicios:** poseen una baja diferenciación pero una elevada integración. Sus resultados son la producción de objetos y servicios.
 - **Grupos de proyecto:** poseen una alta diferenciación ya que normalmente son colectivos de especialistas y una baja integración, ya que no necesitan coordinarse con otros colectivos para la consecución de sus metas. Sus proyectos suelen ser diseños e informes.
 - **Grupos de negociación:** poseen una alta diferenciación ya que están formados por expertos y una alta integración, pues deben sincronizarse con otros colectivos.

Exponer los estudios sobre equipos transculturales, grupos virtuales y grupos transnacionales (0,5).

- El reto de los **equipos transculturales** es la superación de las barreras y dificultades que pueden suponer las diferencias culturales de sus miembros para coordinarse de forma efectiva y conseguir las metas grupales. Un caso particular son los **grupos transnacionales** en los que además de las diferencias culturales de sus miembros se enfrentan también al reto de comunicarse a través de las tecnologías de la información.
- Muy relacionados con los anteriores, los **equipos virtuales** se caracterizan porque sus miembros están dispersos en el espacio e interactúan a través de las tecnologías de la información y la comunicación; además, tienen un carácter temporal ya que desaparecen cuando se han cumplido los objetivos para los que se crearon.

TEMA 6

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES. – Adicional –

Exponer los cuatro aspectos importantes en la concepción del liderazgo según Molero (2004). (1)

- Para Molero el liderazgo es un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad. Esta manera de concebir el liderazgo pone de manifiesto cuatro aspectos importantes:
 - Que el liderazgo no es un rasgo o característica estática que reside únicamente en el líder, sino que es un proceso en el que están implicados interactivamente el líder, los seguidores y la situación en la que se ejerce el liderazgo.
 - Que el liderazgo implica influencia.
 - Que el liderazgo es un fenómeno grupal y pierde su sentido fuera de dicho contexto.
 - La influencia del líder va dirigida a la obtención de una meta u objetivo común.

Explicar el debate acerca de la relación entre liderazgo y dirección. (1,5)

- La mayoría de los estudios sobre liderazgo se han realizado analizando los comportamientos de las personas que ocupan puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones. Sin embargo, cabe preguntarse si cualquier persona que ocupa un puesto directivo puede ser considerado automáticamente como un líder. En los últimos años se ha generado una importante polémica en este sentido.
- Para Zaleznik, es posible establecer algunas distinciones entre líderes y managers o directivos.
 - Los **directivos o managers** están principalmente interesados en la organización de las tareas, están orientados a la estabilidad y consiguen que las personas hagan las cosas más eficientemente.
 - Los **líderes** están interesados en el desarrollo de las personas, orientados a la innovación y consiguen que las personas estén de acuerdo sobre qué cosas deben hacerse.
- Quijano indica que la dirección adopta una perspectiva más de gestión, de formas de hacer, orientada a obtener resultados tangibles, a veces a mejorar la satisfacción de las personas dirigidas, y siempre a la eficacia de los grupos en el quehacer diario, mientras que los líderes estarían más dedicados a dirigir ideológicamente una institución.

ENFOQUE Y TEORÍAS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO. – Adicional –

¿Cómo son los líderes eficaces?: Teorías del rasgo. (0,5)

- Esta forma de enfocar el liderazgo fue predominante entre los años 1930 y 1950. Parte de la base de que los líderes tienen una serie de rasgos que los hacen diferentes de los seguidores.
- House y Aditya mencionan la energía física, inteligencia mayor que la media de los seguidores, motivación prosocial y confianza en sí mismos. Los rasgos tienden a considerarse en la actualidad de forma conjunta con otras variables situacionales y conductuales, de manera que cuando existen fuertes normas, recompensas o castigos asociados a determinadas conductas, es la situación, más que los rasgos, la que determina la conducta del líder.

¿Qué hacen los líderes eficaces?: Teorías de los estilos de liderazgo. (0,5)

- Se considera en este caso que, a diferencia de las variables de personalidad, las conductas del líder eran directamente observables, por lo que sería posible investigarlas directamente examinando la actuación de los líderes o, indirectamente preguntándole a los miembros del equipo de trabajo acerca de la conducta de sus superiores inmediatos. La escuela conductual del liderazgo se encuentra dos dimensiones principales de la conducta del líder: la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las relaciones.

Factores que influyen en el liderazgo eficaz: Teorías de la contingencia. (0,5)

- En la década de los 70, los investigadores comenzaron a tener en cuenta el contexto y las relaciones líder-seguidores para explicar la eficacia del liderazgo. La proposición básica de estas teorías, teorías de la contingencia, es que la eficacia de un estilo de liderazgo está determinada por diversas características de la situación en la que es ejercido. Esto implica que ciertas conductas del líder serán eficaces en algunas situaciones pero no en otras.
- Las variables situacionales o factores de contingencia más analizados son la estructura de la tarea, la calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, el grado de poder ostentado por el líder, la importancia que tiene la calidad de la decisión, el posible grado de aceptación de la decisión del líder por parte de los subordinados, el posible desacuerdo entre los subordinados y, por último, las características de los subordinados.

Líderes que promueven el cambio: el liderazgo transformacional y carismático. (1)

- Según Bass hay dos tipos de liderazgo, uno de bajo nivel, basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores denominado **liderazgo transaccional**. Existe también un liderazgo de alto nivel al que se llama **liderazgo transformacional**.
 - El liderazgo transaccional, cuando se aplica adecuadamente, produce efectos positivos en los subordinados y en la organización, pero dichos efectos tienen un carácter limitado. El liderazgo transaccional consta de tres factores: recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva.
 - El líder transformacional es capaz de cambiar los valores, creencias y actitudes de las personas que trabajan con él, aumentando la eficacia de su unidad de trabajo más allá de lo esperado. Este liderazgo consta de cinco factores: influencia idealizada-carisma (aspectos atribucionales), influencia idealizada-carisma (aspectos conductuales), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada

FORMACIÓN Y CAMBIO DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES: EL PAPEL DE LOS LÍDERES.

– Adicional –

Explicar la perspectiva de Schein. (0,5)

- Según Schein, las culturas organizacionales se forman principalmente a partir de tres fuentes:
 - Las creencias, valores y asunciones del fundador o fundadores de la organización.
 - Las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo a medida que la organización va evolucionando.
 - Nuevas creencias, valores y asunciones aportadas por los nuevos miembros y líderes.

Exponer los cuatro tipos de liderazgo cultural según Trice y Beyer. (2)

- Según Trice y Beber, existen cuatro tipos de liderazgo cultural:
 - **El liderazgo que crea culturas.** La visión o proyecto del fundador constituye la sustancia de la cultura organizacional. Las personas que crean empresas son denominados emprendedores, personas que ponen en marcha una iniciativa empresarial, crean su propia empresa, sólo o asociado a otros promotores, asumiendo los riesgos financieros que eso supone, aportando su trabajo y ocupándose de la dirección de la empresa.
 - **El liderazgo que cambia culturas.** Según Conger, los líderes carismáticos o transformacionales cambian la cultura organizacional a través de tres etapas:
 - Realizan una evaluación activa del entorno que les permita detectar las necesidades de los empleados y la organización.
 - A partir de dicha evaluación, son capaces de formular y transmitir un proyecto de futuro que rompe con el status quo y consigue ilusionar a los miembros de la organización.
 - A través del ejemplo personal, consiguen que los empleados se impliquen en las conductas de cambio que acaban modificando la cultura de la organización.
 - **El líder como personificación de la cultura.** El líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan.
 - **El liderazgo integrador de culturas.** La función del líder es la de coordinar las diferentes culturas que subsisten dentro de una organización para que puedan funcionar de forma adecuada. Un liderazgo de tipo transaccional puede ser útil en estas ocasiones.

TEMA 7

EL PODER Y EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

LA DIRECCIÓN DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES (2,5). (breve resumen de cada apartado) – Adicional –

a) El poder descendente.

- El poder formal es asimétrico. El diseño de la estructura de una organización impone como premisa la asimetría en las relaciones entre sus miembros. Otorga diferentes grados de poder a distintos puestos o niveles y confiere a unas posiciones poder sobre otras. En general, existe una relación inversa entre dependencia jerárquica y poder formal.
- El poder descendente se apoya en todas o en parte de las fuentes de poder que dan lugar a los tipos de poder descritos por French y Raven: la posición ocupada en la jerarquía, la posibilidad de administrar recompensas o sanciones y el control sobre las sanciones. A estas fuentes han de añadirse las cualidades personales que permiten servir como referentes a los subordinados, así como los conocimientos y la experiencia. Entre las cualidades se hallan características como la motivación y variables de personalidad.

b) Modificación de relaciones de poder descendente: la participación o delegación de autoridad.

- La delegación de autoridad (empoderamiento) supone la decisión de otorgar mayor capacidad de influencia a miembros de la organización que ocupan puestos inferiores.
- La hipótesis más frecuente para justificar la introducción de la participación en las organizaciones de trabajo es la que la relaciona con el aumento de la productividad y la consiguiente mejora de los resultados económicos. La evidencia disponible muestra que los empleados en general tienen muy escasa influencia en la toma de decisiones.
- Tannenbaum ha sostenido que la participación es un juego de suma positiva, es decir, una decisión con la que todas las partes resultan beneficiadas, y no un juego de suma cero. La atribución de más poder a los distintos niveles de la estructura incrementa la cantidad total de poder existente en la organización y no merma el poder de los superiores.
- La implantación de una política de participación que aspire a ser eficaz requiere considerar la organización en su conjunto y el compromiso formal de todas las partes, de manera que pueda desarrollarse con garantía de continuidad.

c) El poder ascendente

- El modelo de Poder/Interacción de Raven describe al agente como un decidor que sopesa costes y beneficios de las distintas fuentes de poder a su alcance, nos muestra a un receptor de la influencia del que cabe esperar también, además de respuestas de conformidad, aceptación o resistencia, intentos de influencia más o menos evidentes. A diferencia del poder descendente, estos intentos se apoyan en fuentes de carácter informal.
- El poder informal requiere que quien recibe los intentos de influencia reconozca las cualidades del agente, lo que otorga al receptor capacidad de influencia. La reciprocidad es, así una característica de las relaciones de poder informal.

d) Las bases sobre las que se sustenta el poder

- Según Lawles, tres elementos determinan la cantidad de poder de la que pueden gozar una persona o grupo: recursos, dependencia y alternativas. Quien posee recursos se halla en disposición de ejercer poder, siempre que otros los necesiten. Cuanto mayor es la dependencia más vulnerable es la persona o el grupo en relación con su poseedor. Como ha señalado Mintzberg, el grado de dependencia se incrementa cuanto más importante, escaso e insustituible es el recurso controlado en la relación social. Por lo tanto, la existencia de alternativas a los recursos modera los efectos de la dependencia.

e) Procesos políticos

- La noción de poder social como capacidad para lograr que otras personas lleven a cabo una determinada conducta se inscribe en un concepto más amplio, el de política, que designa el proceso en el que se ponen en acción los mecanismos de poder.
- Entre las áreas en las que la actividad política resulta particularmente intensa se hallan: los procesos de cambio organizacional; las decisiones presupuestarias; los nombramientos y relevos; la definición de las relaciones entre departamentos; y las decisiones sobre la estrategia y el desarrollo de la organización.

TEMA 8

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

TEORÍAS CLÁSICAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL. – Adicional –

Teorías clásicas de la motivación o teorías de las necesidades. (0,5)

- Los primeros desarrollos teóricos sobre motivación la consideraban como la satisfacción de ciertos desequilibrios físicos o psicológicos, y por tanto hablar de motivación era hablar de reestablecimiento de necesidades no cubiertas. Las teorías basadas en la satisfacción de necesidades en el ámbito laboral son numerosas, siendo la Teoría de Maslow la más conocida. Este autor propuso una jerarquía de cinco necesidades: impulsos biológicos o fisiológicos; vivir en un entorno estable; afiliación; autoestima; y autorrealización personal.
- Siguiendo el modelo de Maslow, McGregor sintetiza la jerarquía de necesidades en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización. Para este autor, la organización debe perseguir no sólo la satisfacción de sus propias metas (teoría X) sino también la creación de oportunidades para el crecimiento personal de sus empleados (teoría Y).
- McLelland también identifica tres tipos de necesidades relevantes para la conducta laboral: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

Teoría de la evaluación cognitiva. (0,5)

- La teoría de la evaluación cognitiva de Deci y Ryan defiende que los refuerzos externos tienen influencia en la motivación intrínseca a través de su capacidad para satisfacer o frustrar determinadas necesidades. Las necesidades que pueden verse influidas por los refuerzos externos son la necesidad de competencia y la necesidad de autodeterminación.
- La motivación se basa en los sentimientos de competencia y autodeterminación que tiene el individuo sobre su propia conducta, de forma que la utilización de recompensas externas podría desestabilizarle llevándole a la desmotivación.

Teorías del control de la motivación. (1,5)

- Existen dos modelos distintos que describen los procesos por los que las personas recogen e interpretan los estímulos del ambiente y realizan conductas para controlarlos:
 - El **modelo de control cinético** defiende que los individuos regulan su comportamiento realizando comparaciones entre su conducta y el objeto que desean lograr. Si en ese proceso de comparación no se detecta ningún desajuste importante, se mantiene la conducta y se continua la acción (feed-back positivo); si se perciben discrepancias (feed-back negativo), se crea una fuerza motivadora autocorrectora que empuja al individuo a realizar cambios cognitivos y conductuales para mejorar esa situación.
 - El **modelo de control racional** reconoce que aun existiendo ciertas discrepancias entre objetivo y la conducta, no siempre esto implica un proceso de autocorrección, sino que en ocasiones los individuos son capaces de tolerar ciertas discrepancias, e incluso algunas se buscan explícitamente. No siempre los objetivos están jerarquizados, ya que la elección puede venir dada por la percepción de habilidad y el rendimiento personal.

TEMA 9 ESTRÉS Y SALUD LABORAL.

ESTRESORES LABORALES. –Adicional–

Defina el concepto de estresor. (0,5)

- Los estresores se han definido como todo evento, situación o cognición que puede evocar emociones negativas en el individuo. Buunk y cols. señalan tres aspectos clave en la definición de este concepto:
 - Cuando se habla de estresor, hay que pensar en estresor potencial, ya que las consecuencias negativas dependen de las características de la persona y de la situación.
 - La naturaleza del estresor puede variar dependiendo de si es una preocupación cotidiana, un evento importante o sólo una situación problemática.
 - Ciertas ideas, pensamientos y preocupaciones pueden considerarse estresores ya que también generan reacciones negativas.

Explique brevemente cada uno de los tipos de estresores. (2)

- Cox y cols. distinguen entre estresores físicos y psicológicos, y a su vez, entre estos últimos, diferencian los relativos al contexto o ambiente de trabajo y los que surgen de las tareas del puesto).
- **Físicos:** Investigaciones recientes han concluido que las condiciones del entorno físico del trabajo pueden resultar estresores importantes y a su vez reducir la tolerancia a otros estresores (sobrecarga de trabajo, relaciones sociales, etc.). Se ha comprobado cómo el ruido entendido como sonido no deseado, excesivo o prolongado, puede tener efectos perniciosos para la salud física y psicológica del trabajador. Un ruido intenso pero predecible resulta menos estresante que aquel que no se puede predecir. La vibración puede tener consecuencias físicas como náuseas, pérdida de equilibrio o fatiga. Las condiciones climatológicas del trabajo (temperatura, ventilación y humedad inadecuadas): se ha mostrado que temperaturas extremas afectan tanto a la salud como al rendimiento.
- **Psicológicos:** diferencian entre:
 - Riesgos del contexto: incluyen los relativos a la cultura organizacional, desempeño de roles, desarrollo de la carrera profesional, control o decisión sobre el trabajo, relaciones sociales y conflicto familia-trabajo.
 - Riesgos del contenido identifican los relativos al entorno y material de trabajo, al diseño de la tarea, sobrecarga, y calendario de trabajo.

MODELO HOLÍSTICO (NELSON Y SIMMONS, 2003).

–Adicional–

Definición. (2)

- Nelson y Simmons proponen un modelo de estrés basado en la Psicología Positiva. Señalan que es necesario prestar mayor atención a los efectos positivos del estrés sobre la salud y el rendimiento (**eustrés**). El eustrés se caracteriza por la presencia de estados de afectividad

positiva, esperanza y percepción de disponibilidad de medios. Estos indicadores representan un estado de engagement activo con la tarea y el trabajo en general.

- El modelo de N. y S. contempla diferencias individuales que pueden influir en la apreciación cognitiva de los estresores, como el optimismo, el locus de control interno, la personalidad resistente, la auto-dependencia y el sentido de la coherencia. Proponen dos mecanismos de retroalimentación que modulan la relación entre los estresores y el bienestar: el afrontamiento de los problemas y resaltar los aspectos positivos de la situación (saying).

Inconvenientes. (0,5)

- Aunque los modelos basados en la Psicología Positiva suponen un avance en el estudio del estrés, hay que señalar que todavía no existe demasiada investigación al respecto, sobre todo, de las interacciones que se pueden dar entre las formas positiva y negativa de entender el estrés laboral.

VARIABLES MODULADORAS Y/O MEDIADORAS. –Adicional–

Variables moduladoras de personalidad o disposicionales. (1)

- Las variables moduladoras afectan la dirección y/o fuerza de la relación entre una variable independiente o predictora y una dependiente o criterio, interactuando con los estresores de forma que disminuyen, aumentan o anulan los efectos de éstos sobre la salud. Por su parte una variable puede decirse que funciona como mediadora cuando explica la relación entre la predictora y la criterio.
- Como variables moduladoras de personalidad o disposicionales, encontramos:
 - Afrontamiento: esfuerzos cognitivos y comportamentales para controlar, reducir o tolerar las demandas internas y/o externas creadas por una transacción estresante. Se distingue entre afrontamiento dirigido al problema y afrontamiento dirigido a la emoción. Los estudios transversales muestran en general que el afrontamiento dirigido al problema mejora el bienestar, mientras que las dirigidas a la emoción lo empeoran.
 - Patrón de conducta tipo A: Se caracteriza por elevados niveles de hostilidad, impaciencia, irritabilidad, competitividad, urgencia temporal, agresividad, esfuerzo por el logro y alta necesidad de control. Las dimensiones de hostilidad e impaciencia-irritabilidad influyen significativamente con la salud.
 - Locus de control: las personas con un LC moderadamente interno muestran mejor salud mental. La razón puede estar en que éstas responde a las dificultades de forma más positiva buscando información y enfrentándose al problema, lo que anularía los efectos negativos del estrés.
 - Autoestima: se relaciona directa y positivamente con el bienestar. El efecto modulador de la autoeficacia es más claro en aquellas personas que emplean estrategias de afrontamiento activas.
 - Personalidad resistente: se relaciona de forma positiva con el bienestar, aunque no se han encontrado valores significativos del efecto modulador.

Variables sociales. (1)

- El apoyo social que recibe el trabajador por parte de los supervisores, compañeros, subordinados, familiares y amigos ha sido una de las áreas principales de investigación en el estudio del estrés.
- House distingue entre apoyo emocional, instrumental, informativo y evaluativo. Identifica el apoyo emocional como el más importante, destacando también la importancia de las fuentes de apoyo, en concreto por los superiores.

- Respecto al efecto modulador del apoyo social en la relación estresor-malestar, el meta-análisis de Viswesvaran y cols. mostró que el apoyo interactúa con los estresores, mitigando sus efectos negativos sobre el bienestar. Para Cohen y Wills, el apoyo social actúa como amortiguador del estrés pero sólo cuando hay una coincidencia entre las necesidades personales y el tipo de apoyo que se ofrece.

Variables situacionales. (0,5)

- La falta de control en el entorno laboral es una variable que puede causar estrés y además potenciar sus efectos negativos. Una de las hipótesis del modelo de Demandas-control de Karasek postula que el control puede regular los efectos potencialmente negativos de las demandas laborales sobre la salud.
- Van der Does y Maes, revisando diversos estudios, observan que sólo en la mitad de ellos resulta significativo el efecto modulador del control.

CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS EN EL INDIVIDUO. –Adicional–

Consecuencias físicas. (1)

- Entre los efectos físicos del estrés se pueden distinguir entre síntomas de carácter agudo (dolores esporádicos de cabeza o taquicardias) y síntomas de carácter crónico (enfermedades cardiovasculares o trastornos gastrointestinales).
- En general, se encuentra que las personas con altas demandas y poco control tienen una mayor probabilidad de desarrollar enfermedades como cardiopatías coronarias, hipertensión arterial o enfermedades cerebrovasculares.
- También se ha prestado interés a los problemas del aparato digestivo como úlceras gástrica y duodenal, el colon irritable o la dispepsia no ulcerosa. Uno de los factores de riesgo que aparece en la literatura asociado a este tipo de problemas es el trabajo por turnos rotativo, siendo los turnos nocturnos los que influyen de forma más importante en el aparato digestivo.

Consecuencias comportamentales. (1)

- Las situaciones estresantes también pueden alterar la conducta de los trabajadores, por un parte aumentando el consumo de tabaco y alcohol y la ingesta de comida, y por otra, abandonando conductas saludables como hacer ejercicio o respetar medidas de seguridad dentro y fuera del trabajo.
- Los efectos comportamentales más frecuentes ante el estrés son el aumento del consumo de trabajo y otras sustancias adictivas como el alcohol. Estas conductas se consideran un intento de afrontar el estrés de forma paliativa ya que permiten reducir la ansiedad y evadirse del problema.

Consecuencias psicológicas. (0,5)

- La depresión y la ansiedad han aparecido consistentemente relacionadas al estrés laboral, pero otra de las consecuencias que ha recibido una atención creciente desde los 80 ha sido el burnout o síndrome de estar quemado, que se define como una respuesta mental persistente y negativa que se desencadena debido al estrés laboral crónico, y se caracteriza por tres síntomas: agotamiento emocional, cinismo, baja eficacia profesional.

- Entre los estresores que se han relacionado con el burnout se encuentran el ambiente físico del trabajo, el conflicto y la ambigüedad de rol, la sobrecarga de trabajo, la falta de apoyo social, de participación en la toma de decisiones, la monotonía, las relaciones interpersonales, la falta de seguridad en el puesto y la escasa promoción.

CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS EN LA ORGANIZACIÓN. PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN. –Adicional–

Intervención primaria. (1)

- Generalmente se distinguen tres tipos de intervención para reducir el estrés laboral: la primaria, la secundaria y la terciaria. En cuanto a la primera se trata de intervenciones dirigidas a reducir o eliminar las fuentes de estrés. El objetivo es adaptar el entorno físico y psicológico del trabajo al trabajador desde una perspectiva proactiva que trata de eliminar la aparición de estresores. Algunas intervenciones de este grupo son la mejora del diseño del puesto de trabajo, la reorganización de los horarios, la reestructuración de puestos, la participación en la toma de decisiones, el aumento del control por parte del trabajador, etc.
- Schaufeli, basándose en ejemplos de buenas prácticas, expone una aproximación a la intervención primaria sobre el estrés que consta de cinco pasos:
 - 1) Preparación e introducción.
 - 2) Identificación de problemas y evaluación de riesgos.
 - 3) Planificación de la intervención.
 - 4) Implantación y ejecución de intervenciones.
 - 5) Evaluación de las intervenciones.

Intervención secundaria. (1)

- Las intervenciones secundarias van dirigidas a reducir las consecuencias del estrés sobre la salud de los trabajadores y consisten en programas de formación para potenciar sus destrezas y mecanismos de afrontamiento. El nivel de actuación, a diferencia de la primaria, es individual. Los programas de intervención secundaria pueden ser preactivos (preventivos) o reactivos.
- Dos de las ventajas de la intervención secundaria sobre la primaria son:
 - Puede implantarse de forma rápida y sin causar demasiadas molestias en la realización del trabajo diario.
 - Se introduce en las situaciones en las que es difícil de modificar el estresor.
- Esta intervención no está exenta de limitaciones. Por ejemplo, se ha indicado que, si bien puede reducir los niveles de estrés, su efecto puede desaparecer rápidamente ya que las causas no se han modificado.

Intervención terciaria. (0,5)

- Los programas de intervención terciaria se centran en el tratamiento del estrés en aquellos empleados seriamente afectados. Esta intervención es reactiva y su objetivo es reducir las consecuencias negativas del estrés mediante servicios de asesoramiento personal, internos o externos a la organización.
- Otro aspecto importante de este tipo de intervención es facilitar la reincorporación al trabajo de aquellos empleados de baja laboral. Debido a que el simple regreso puede resultar estresante, conviene comprobar que la persona está en condiciones de comenzar a trabajar, así como ofrecerle la ayuda que necesite en su reincorporación.

DIFICULTADES EN EL ESTUDIO DEL ESTRÉS Y PROPUESTAS DE MEJORA. (0,5 CADA UNA) –Adicional–

- A pesar de la gran cantidad de investigación sobre estrés realizada en los últimos años, todavía quedan cuestiones tanto teóricas como metodológicas importantes sin resolver y que deben ser abordadas si queremos avanzar en este ámbito. Algunos de los principales retos que deberá asumir la investigación sobre estrés y salud laboral son:
 - La investigación en general ha analizado los estresores de forma aislada; sin embargo, lo más probable es que su influencia ocurra por la combinación de varios estresores de forma conjunta y que, en este caso, su influencia sea superior a la de la suma de sus efectos considerados de forma individual.
 - Las relaciones entre estrés y bienestar pueden ser más complejas de lo que se plantea, lo que a su vez puede explicar la incoherencia de algunos resultados. De ahí la necesidad de introducir y analizar otro tipo de relaciones.
 - La necesidad de investigar las relaciones entre el estrés y otros aspectos de la conducta organizacional. Las medidas de rendimiento, en general, son demasiado globales para que los estudios identifiquen relaciones significativas.
 - Incluir medidas de carácter objetivo que permitan contrastar los resultados encontrados. Es importante, según Cox, la triangulación de medidas, esto es, la necesidad de identificar al menos tres evidencias diferentes del nivel de estrés que experimenta el empleado.
 - Por último, habrá que mejorar los estudios desde un punto de vista metodológico. Para ello es importante realizar estudios longitudinales que permitan atender al periodo temporal entre medidas, determinar cuánto tiempo es el adecuado para observar los efectos en diferentes relaciones, etc., y aplicar modelos causales.

NOTA: Del TEMA 10 no hay NINGUNA pregunta ADICIONAL, las que hay son todas BÁSICAS.