

TEMA 1

LA HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA: LA OBRA DE TAYLOR Y FAYOL.

La obra de Taylor: su propuesta sobre los factores de ineficacia en las organizaciones, sus tesis sobre la dirección del personal y la motivación (1).

- **Taylor** planteó que la incorporación de las máquinas al sistema productivo debería ir acompañada de métodos de trabajo que maximizarán la productividad, eliminando los movimientos inútiles y los tiempos muertos. La ineficacia no se debía a las máquinas si no a *dos tipos de factores*: unos internos a los trabajadores e imputables a las características personales y otros externos centrados en los métodos de trabajo.
- Su tipología de cómo dirigir a los trabajadores se basa en que existían dos tipos de personas. Unos con condiciones naturales más excepcionales (inteligencia, personalidad, etc.) que deberían dedicarse a tomar decisiones, diseñar y mandar y otros menos aptos que deberían obedecer y ejecutar lo que aquellos habían dispuesto. A partir de este modelo. Plantea una división rígida del trabajo basada en la selección de los más aptos, y un sistema de incentivos económicos vinculados al desempeño, como forma de motivación.
- Respecto a los métodos de trabajo, T. pensaba que el análisis de tiempos y movimientos permitiría identificar la mejor forma de realizar la tarea y que éste debería imponerse a los trabajadores dada su racionalidad.
- Respecto a la motivación, planteaba que ante determinados aumentos de la producción, los trabajadores deberían recibir compensaciones económicas, sentando así las bases de una concepción económica del hombre y vinculando remuneración y rendimiento.

La obra de Fayol: su propuesta sobre los principios universales de dirección (1).

- El interés de **Fayol** se centra en la administración de las empresas y especialmente en la resolución de los problemas organizativos. F. especifica las actividades esenciales o funciones de las organizaciones industriales:
 - Técnica: producción y/o manufactura.
 - Comercial: compras, ventas, etc.
 - Financiera: búsqueda de una forma óptima de utilizar el capital.
 - De seguridad: protección de personas y propiedades.
 - Contable: estadísticas, costes, etc.
 - Directiva: planificación, organización, control, etc.
- Según este autor, las empresas pueden dirigirse de forma eficiente aplicando una serie de principios universales que pueden resumirse en dos:
 - Tener una estructura muy formalizada que especifique en todo momento las funciones y tareas de cada trabajador.
 - La existencia de una autoridad firme y rígida que controle la situación en cada momento favoreciendo la coordinación.

Las críticas y la vigencia actual de la Administración Científica (0,5).

- Críticas: Los sindicatos la consideraron una forma de someter a los trabajadores a la tiranía del cronómetro. Diferentes sentencias limitaron o prohibieron el uso de este sistema, por los perjuicios que causaban a los trabajadores. También los trabajadores se opusieron saboteando los ritmos impuestos por la dirección, poniendo en cuestión la pretendida racionalidad del sistema.
- Vigencia actual: se considera a Taylor como el precursor de la actual forma de producción japonesa ya que ambos coinciden en su interés por establecer un clima de cooperación y la armonía en las empresas. En la actualidad se mantiene un sistema de trabajo denominado **producción ajustada**. Respecto a la obra de Fayol, sus principios se siguen recogiendo en todos los libros de dirección y gestión empresarial, lo que supone un reconocimiento a su obra.

EL ESTUDIO DE HAWTHORNE: FASES, REPERCUSIÓN Y CRÍTICAS.

Fases: se explicará cada una de las cuatro fases (1).

- Las cuatro fases son las siguientes:
 - **Factor humano**: Se parte de la hipótesis de que la luz eléctrica aumentaría de forma sustancial la producción. Se manipulan diferentes condiciones experimentales además de la iluminación, como los descansos, las compensaciones y los sistemas de supervisión. Suponían que la productividad debía más a los trabajadores que a las condiciones contextuales. Los resultados fueron la importancia de los aspectos grupales y sociales.
 - **Fase clínica**: comienza con los estudios de la influencia de los sistemas de compensación grupal en el rendimiento. Los resultados de la investigación mostraban la importancia de la forma de compensar en el aumento de la producción. Utilización de la entrevista a gran escala. Con los resultados obtenidos se diseñaron programas de mejora de las condiciones de trabajo y de formación para los supervisores.
 - **Fase antropológica**: El objetivo era la evaluación de las variables que explicaban la influencia de actitudes en la conducta de los trabajadores. El método seguido fue la observación. Los resultados fueron la influencia de la conformidad en las normas generales de los grupos y de los mecanismos de identidad grupal aún a pesar de los incentivos financieros. Se vio la importancia de la emergencia del liderazgo informal en la conducta de los trabajadores.
 - **Fase de counseling o manipulativa**: La empresa contrató psicólogos expertos en consejo y orientación laboral (counselors) para llevarla a cabo. La metodología fue el counseling y entrevistas de psicoterapia. Los resultados mostraron la importancia de la estructura informal y el liderazgo natural. Esta fase fracasó por diferentes motivos: 1) por elevados costes y escasos beneficios, 2) el programa carecía de metas claras, 3) estructura descentralizada de la empresa, 4) los trabajadores se sentían más identificados con los sindicatos por lo que el interés por el counseling se reduce y 5) los supervisores estaban más formados en relaciones humanas con lo que éstos reemplazaban a los consejeros.

Repercusión del estudio según Quijano (1993) (0,5).

- Lo más sorprendente del estudio fue que, incluso en las etapas en las que las condiciones eran menos favorables, no se produjo una disminución de la producción como estaba previsto, lo que ponía de manifiesto la influencia de variables distintas a las consideradas relevantes en un primer momento por los investigadores, como la relevancia de los factores sociales en la explicación de la productividad, dando lugar al movimiento de las relaciones humanas.

Explicación del efecto Hawthorne y críticas (1).

- Buena parte de los resultados obtenidos podían atribuirse al impacto de las actitudes positivas que se habían generado en los trabajadores al sentirse miembros de un grupo que estaba participando en una experiencia importante, lo que se conoce como “efecto Hawthorne”. Este efecto se ha descrito como la mejora de los resultados simplemente por formar parte de una investigación o el aumento del rendimiento que se sigue de la introducción de un determinado cambio en un estudio y, en general, se refiere a la confusión provocada por variables que actúan de forma simultánea a las que se quiere estudiar.
- Las críticas fueron: Los expertos que trabajaron no tenía formación investigadora los resultados no se contrastaron de forma suficiente. Las conclusiones del efecto Hawthorne no definen lo que ocurrió, sino que este efecto no es más que una elaboración de las interpretaciones que posteriormente se hicieron de los resultados.

APROXIMACIONES TEÓRICAS ACTUALES A LA PO.

Concepción sistémica de la organización: ¿qué supone el concepto de sistema biológico al estudio de las organizaciones (0,5).

- Destaca el trabajo de Von Bertalanffy sobre los sistemas biológicos y su aplicación al análisis de las organizaciones.
- El concepto de sistema biológico suponía una nueva forma de plantear el estudio de las organizaciones pues lo fundamental ya no serían los elementos o partes individuales **sino el conjunto de las relaciones de las que forman parte**. Supone poder diferenciar una serie de niveles o subsistemas integrados en un sistema organizacional global y cuyo estudio debe tener en cuenta las **relaciones entre ellos**. Así desde una perspectiva “micro” el estudio de las organizaciones se centra en el nivel individual, desde una perspectiva “macro” se analiza la estructura de la organización y los diferentes grupos que la integran.
- Para Katz y Kahn, las organizaciones se encuentran en continua interacción con su medio, del que dependen para la obtención de recursos y al que devuelven los productos y servicios que producen. La concepción de sistema abierto supone que no hay sólo una forma de organizarse, dependerá de las **necesidades** de la organización y de **características** del medio.
- Además las organizaciones son sistemas sociales con acontecimientos o hechos de carácter social, y por tanto no reductibles a elementos biológicos.
- A pesar de las ventajas de la conceptualización de la organización como sistema también se han señalado algunas limitaciones. Quijano recoge las tres objeciones señaladas por Pondy y Mitroffs: el olvido de la influencia que ejercen las organizaciones sobre su entorno, la no consideración de la génesis de la organización ni de los procesos de cambio que experimenta a lo largo del tiempo y un cierto olvido por las cuestiones micro.

Tesis cognitivas: propuesta de Hodgkinson (2001) sobre las perspectivas de la teoría cognitiva al estudio de las organizaciones (0,5).

- Hodgkinson identifica en los últimos años dos perspectivas en la aplicación de la teoría cognitiva a la PO:
 - La **perspectiva computacional** que surge de la Psicología Experimental Cognitiva y dirige su atención a las limitaciones del modelo del procesamiento de la información y a las estrategias utilizadas para superar esas limitaciones.
 - La **perspectiva interpretativa**, ejemplificada por el trabajo de Weick y la teoría de la identidad social se centra en la forma en que las realidades organizacionales son socialmente construidas.

- Algunas críticas a esta perspectiva son la reducida posibilidad de mejorar las explicaciones y las predicciones y el olvido de los factores emocionales y contextuales o de la importancia del poder en las organizaciones.

Las organizaciones desde la perspectiva del poder: las dos formas de entender el poder (0,5).

- Existen unas propuestas que responden a una concepción tradicional del poder, que se ha calificado como “técnica”, en la medida que posibilita el control de los procesos y actividades que ocurren en la organización responden a planteamientos racionalistas.
- Desde una perspectiva constructivista el poder no actúa sólo para alcanzar los objetivos establecidos, también para determinar cuáles van a ser dichos objetivos, poniendo en cuestión el mito de la racionalidad. Se habla de la ambigüedad de los fines, dado que éstos no tienen un carácter fijo, sino que están en función de los intereses de los distintos grupos existentes en la organización. Son las coaliciones entre los diferentes grupos las que posibilitan el surgimiento y mantenimiento de los objetivos organizacionales. Según esta postura, las organizaciones pueden considerarse como formaciones sociales estructuradas por relaciones de poder; así, el poder no es un elemento más de la organización, sino que es el elemento clave para entender su funcionamiento. Son los que detentan el poder los que determinan el tipo de estructura que desean para su organización, los que establecen las normas y pautas de funcionamiento, etc.

Las organizaciones como culturas: la propuesta de Weick (1985) (0,5).

- Esta perspectiva pone de manifiesto la relevancia de la interacción social como base de la elaboración de una imagen común de la organización. Desde este paradigma, el planteamiento anterior (racional) resulta limitado y pobre, y entiende que la realidad organizacional no existe independientemente de las percepciones de sus miembros. En este sentido los procesos de la interacción social cobran un papel fundamental al ser los elementos que sirven de base para el establecimiento y mantenimiento de una imagen común de la organización (Weick). Los elementos culturales, por su valor simbólico resultarían más significativos para comprender la conducta organizacional, que las estructuras o el ambiente señalados desde las posturas racionalistas. Las organizaciones se conciben como realidades construidas a través de la acción de actores relevantes.
- Schultz propone el concepto de **dominio simbólico** entendido como el escenario laboral dotado de significados e interpretaciones colectivamente compartidas por los miembros de la organización. En este sentido, las historias y narraciones actuarían como medios a través de los cuales atribuir significado a los procesos y estructuras organizacionales.
- Weick y Roberts proponen un concepto de “mente colectiva” que pone de manifiesto que las interrelaciones actúan como mecanismos de control en las organizaciones.
- Desde una perspectiva realista se considera que es posible cambiar la cultura para adecuarla a los objetivos organizacionales, manejando diferentes procesos: los relacionados con el procesamiento de la información, la dinámica de grupos, el uso de recompensas y, fundamentalmente, el liderazgo.

Psicología Organizacional Positiva: Propuesta de Wright (2003) (0,5).

- Wright señala que una de las razones de la falta de relevancia achacada a este ámbito se debe a una implicación excesiva con la dirección de las empresas lo que ha condicionado buena parte de la falta de una aproximación más relevante y preactiva en las investigaciones sobre conducta organizacional y su propuesta le lleva acuñar el término “conducta organizacional positiva” en el que pretende reflejar una nueva perspectiva centrada en la mejora de las situaciones de trabajo.

- Para Wright una contribución valiosa de la Psicología Organizacional Positiva es considerar la felicidad, la salud y la mejora del individuo como metas y fines viables y valiosos en sí mismos, y no sólo por su contribución a la productividad de las organizaciones. Señala, que las emociones positivas dotan al individuo de recursos personales que le van a permitir crecer mental y psicológicamente lo que les va a hacer más proactivos y a la vez menos susceptibles de sufrir trastornos psicopatológicos.

TEMA 2

LAS ORGANIZACIONES Y LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN:

1. DIFERENTES PERSPECTIVAS EN LA DEFINICIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, 2) DEFINICIÓN DE QUIJANO.

Explicar cómo se entiende la organización desde cada perspectiva teórica. No es importante memorizar la definición exacta sino el sentido desde las diferentes perspectivas: perspectiva que enfatiza el carácter abierto, la perspectiva cognitiva, la perspectiva institucional y la perspectiva constructivista (1,25).

- **PLANTEAMIENTOS RACIONALISTAS:** Han enfatizado sus elementos estructurales y temporales. Cinco características básicas: la composición, la continuidad en el tiempo, la diferenciación de tareas (racionalmente coordinadas y dirigidas), la integración y la orientación a fines.
- **ENFATIZANDO EL CARÁCTER ABIERTO:** Katz y Kahn definen la organización como sistemas abiertos, pues el consumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y el ambiente. Scott define la organización en términos de importación, conversión, y exportación de energía, productos y personas con el medio ambiente en el cual se encuentra.
- **PERSPECTIVA COGNITIVA:** Weick entiende la organización como una formación social en la que se dan procesos de carácter cognitivo controlados por la conciencia y la atención. Scott define la organización como aquellas estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la colaboración en la consecución de determinadas metas.
- **PERSPECTIVA INSTITUCIONAL:** Pfeffer considera que la organización es más frecuente que tenga, como meta principal la supervivencia, que posee unos límites más definidos, y que mantiene relaciones formales con el Estado que reconoce su existencia como entidad social, le obliga a pagar impuestos y la sanciona legalmente.
- **PERSPECTIVA CONSTRUCTIVISTA:** Desde esta perspectiva, la organización se entiende como una “realidad socialmente” construida a través de la interacción de sus miembros, por lo que los elementos simbólicos juegan un papel fundamental. Brown define la organización como un sistema de significados compartidos.

Definición de Quijano (1993) (1,25).

- “Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinadas mediante un sistema de autoridad y comunicación, y articuladas por un sistema de significados compartidos (que incluye interpretación de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos, y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia”.

AVANCES EN METODOLOGÍA EN PO: 1. SEÑALAR LOS PRINCIPALES AVANCES, 2. EXPLICAR LOS RETOS Y DIFICULTADES DE LA INVESTIGACIÓN TRANSCULTURAL.

Avances en metodología: impacto de la tecnología (indicar ventajas de la tecnología según Nunnally y Bernstein, 1994), utilización del meta-análisis (indicar los objetivos según Rosenthal, 1991) y teoría de la respuesta al ítem (indicar propuesta de Spector, 2001) (1).

- Entre los avances en metodología en la PO destacamos el impacto de la tecnología en la evaluación, la utilización de los meta-análisis, la teoría de la respuesta al ítem y la necesidad de investigación transcultural.
- Nunnally y Berstein señalan cuatro ventajas del uso de ordenadores: la evaluación es más sencilla y estandarizada; la información se corrige y almacena de forma más eficiente; hay menos posibilidad de cometer errores y engaños; y permite utilizar pruebas adaptadas. La principal ventaja de esta modalidad es la reducción de costes dado que es más barato y consume menos tiempo que las medidas de lápiz y papel.
- Uno de los avances metodológicos que más ha influido en la PO es el meta-análisis. Los objetivos de este método son dos, según Rosenthal:
 - Interés por combinar los resultados de diferentes trabajos par obtener un valor que es la estimación para la población en un determinado parámetro.
 - El estudio de las razones de los diferentes resultados obtenidos en distintos estudios respecto a las mismas variables.
- Sin embargo, a pesar de que esta metodología se ha ido refinando y mejorando desde sus inicios, se ha llamado la atención sobre una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta, sobre todo las relacionadas con la infraestimación de las fiabilidades obtenidas.
- Otra de las novedades es la **Teoría de la respuesta al ítem**, especialmente relevante en el ámbito de la selección de personal, por dos razones fundamentales.
 - Porque permite investigar los sesgos de los diferentes ítems mediante la comparación de su curva característica en diferentes grupos étnicos o sociodemográficos, lo que garantiza la justicia de la prueba.
 - Resulta útil en el diseño de los denominados tests adaptativos en los que los ítems se diseñan específicamente según el nivel de habilidad de cada sujeto.

Investigación transcultural: situación de la investigación en este ámbito (0,75).

- En la actualidad se dan una serie de razones que ponen de manifiesto la necesidad de abordar el estudio de la conducta organizacional desde una perspectiva transcultural. La cuestión central es si las teorías clásicas y aceptadas en el ámbito de la PO siguen siendo válidas en contextos con valores culturales diferentes, cuestión clave si, como señala Triandis, más del 90 por 100 de los estudios publicados en PO se realizan en Europa y América del Norte, países que sólo representan el 15 por 100 de la población mundial.
- Aykan y Kanungo indican que a pesar de que hay un gran interés y han transcurrido veinte años desde el primer trabajo sobre diferencias culturales en la PO, no ha habido todavía cambios sustanciales, ni teóricos ni metodológicos en este ámbito.

Propuesta de Spector respecto a la validación de las medidas (2001) (0,75).

- Es fundamental realizar una validación de las medidas en los diferentes contextos en los que se vaya a utilizar. El procedimiento a seguir sería realizar la equivalencia de las diferentes versiones a través de un retraducción ciega que consta de diferentes etapas. Se inicia con la traducción al idioma al que se quiere adaptar la medida, después un segundo traductor, vuelve a traducir esta versión al idioma del que se partió, finalmente se comparan las dos versiones y se resuelven las diferencias, errores, etc.
- Un segundo problema señalado por Spector es mantener la equivalencia de las muestras cuando las comparaciones se hacen entre países diferentes. En ocasiones, los estudios confunden el país o la cultura con otras características como el tipo de puesto o de organización. Desafortunadamente no es posible a veces encontrar muestras comparables porque el gran número de variables que están influyendo pueden contaminar los resultados.
- Otra dificultad añadida en la adaptación de instrumentos a otras culturas son las diferencias en la forma de entender y responder a las preguntas ya que parece que las tradicionales escalas tipo Likert con diferentes opciones de respuesta se entiende de forma diferente por los miembros de diferentes culturas.

TEMA 3

EL AMBIENTE Y LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Descripción de las cinco dimensiones de Jackson y Schuler (1995) (1,5).

- Jackson y Schuler identifican las principales dimensiones del ambiente organizacional y analizan su influencia sobre las prácticas relacionadas con la Dirección de los Recursos Humanos de la organización.
 1. El **ambiente legal, social y político** de una organización constituyen importantes determinantes de su situación, tanto de sus posibilidades como de sus limitaciones. Cuestiones relacionadas con los tipos de contratos que se pueden firmar, con los recursos sociales disponibles o con las ayudas que ofrece la Administración, son aspectos que todo directivo o responsable organizacional debe conocer a la hora de diseñar las estrategias y acciones de su organización.
 2. Las **condiciones del mercado de trabajo** incluyen, entre otros aspectos, las cifras de desempleo, la heterogeneidad de la fuerza de trabajo o su estructura. Otro de los cambios más llamativos del mercado de trabajo actual es la diversidad de la fuerza laboral.
 3. Las características del ambiente organizacional no son las mismas dependiendo del **sector** al que pertenece la organización y de sus características. No es lo mismo actuar en un sector regulado o desregulado, que se dedique a la prestación de servicios o a la industria, y tampoco lo es operar en el sector público o en el privado.
 4. El **peso de los sindicatos** es otra de las variables clave del ambiente organizacional. Su situación, más débil que en otras épocas debido entre otras razones, a la reducción de la afiliación sindical, les ha impulsado a redefinir sus estrategias y buscar la cooperación con la dirección de las empresas en aspectos como el diseño de puestos, la mejora de la calidad y otros aspectos relacionados con la salud de los trabajadores.
 5. Otra de las diferencias se refiere a las **diferencias culturales**. El aumento de las empresas multinacionales, las deslocalizaciones, los fenómenos migratorios, los clientes de otras nacionalidades, etc. ponen de manifiesto que el ambiente organizacional actual es un ambiente multicultural.

Descripción de las tres características de Burns y Stalker (1961) (1).

- Las tres características ambientales propuestas por Burns y Stalker son:
 - La **complejidad ambiental** se refiere al número de elementos que integran el ambiente y grado en que éstos son similares o diferentes entre sí. Es decir, un entorno con pocos elementos y muy similares sería un entorno poco complejo, mientras que un entorno muy complejo se caracterizaría por presentar muchos elementos y a la vez distintos.
 - El **dinamismo** permite diferenciar entre entornos estables, si su tasa de cambio es baja y entornos dinámicos, en el caso contrario.

- La **disponibilidad de recursos** en el ambiente para apoyar el desarrollo de la organización se ha considerado una ventaja y un reclamo; sin embargo, puede convertirse también en un problema ya que el exceso de organizaciones interesadas por esos recursos pueden llevar a agotarlos.
- El dinamismo y la complejidad van a determinar la incertidumbre del entorno, un aspecto vital para las organizaciones.

RELACIONES AMBIENTE-ORGANIZACIÓN: ADAPTACIÓN, SELECCIÓN Y COEVOLUCIÓN.

Explicar la propuesta de Milles y Snow (0,5).

- La propuesta de Miles y Snow señala que lo mejor para cualquier organización es ajustar sus actividades a las dimensiones clave de su entorno, con lo que se consigue la adaptación, lo que a su vez le permite ir superando las dificultades que van surgiendo.

Explicar la propuesta de Porter (0,5).

- Porter, desde la perspectiva de la selección, entiende que el proceso es diferente. Según él, los directivos que son capaces de comprender las fuerzas que operan en el ambiente, tendrán más éxito al poder seleccionar aquellos ambientes y aquellas estrategias adecuadas a las condiciones en las que van a actuar.

Explicar la propuesta de Lewin y Volberda (1999) y de Lewin y col. (2003). Características e implicaciones de los estudios sobre la interacción ambiente-organización (1,5).

- La propuesta de Lewin y cols. (2003) es que adaptación y selección se han estudiado de manera independiente cuando representan dos niveles de análisis diferentes, micro y macro respectivamente, y por tanto, sugieren que deben unirse en un análisis más complejo de la realidad organizacional.
- Según Lewin y Volberda (1999) la coevolución ha ganado seguidores en los últimos años, aunque no está totalmente aceptada ni entendida en toda su complejidad e identifican una serie de características e implicaciones para los estudios de la interacción ambiente-organización son:
 1. Las influencias entre la organización y su ambiente se producen a diferentes niveles tanto en la organización como entre organizaciones.
 2. Además estas influencias son multidireccionales.
 3. Las relaciones no son lineales, de forma que los cambios en un elemento del sistema pueden producir cambios contraintuitivos en el resto.
 4. Las organizaciones influyen sobre sus entornos y a su vez reciben las influencias del resto de organizaciones que integran esos entornos.
 5. La coevolución es dependiente de la historia y, por tanto, requiere que las relaciones se estudien desde una perspectiva histórica par entenderlas en toda sus complejidad.

LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES SEGÚN MINTZBERG.

Explicación de cada uno de los tipos organizacionales y de las críticas de Peiró a cada uno de ellos (2,5).

- Mintzberg describe cinco tipos de configuraciones estructurales básicas:
 - **La organización simple (empresarial):** Se caracteriza por su sencillez. Es de tamaño reducido y suele estar compuesta por uno o varios directivos y un grupo reducido de empleados. Poca diferenciación horizontal y vertical y escasa formalización. Crítica de Peiró: carece de recursos para enfrentarse a posibles contingencias y depende excesivamente de la dirección.
 - **La organización mecanicista (burocracia):** Se caracteriza por una alta diferenciación (horizontal y vertical), focalización y especialización de las tareas. En estas organizaciones se pueden encontrar tres tipos de empleados, los que forman la tecnoestructura, el personal de apoyo y el técnico. Crítica de Peiró: Las tareas son simples y monótonas y, por ello, poco satisfactorias para algunos empleados; Necesidad de supervisión directa.
 - **La burocracia profesional:** Sus integrantes son profesionales. Al tratarse de expertos en su trabajo no son necesarios sistemas rígidos de control. Por la misma razón, la formalización y la diferenciación son reducidas. Crítica de Peiró: Los expertos pueden mostrar problemas para coordinarse, así como problemas de adaptación a los cambios ambientales.
 - **La burocracia divisionalizada:** Está formada por un conjunto de divisiones con una estructura propia e integradas en una estructura superior, pero de forma más débil que en los casos anteriores, en los que se trataba de formas integradas. Crítica de Peiró: La estabilidad del personal depende de la marcha de las divisiones y las propias de las estructuras simples que integran las diferentes divisiones.
 - **La organización innovadora (Adhocracia):** Responde a la necesidad de innovar y para ello se configura como una estructura orgánica que, para lograr sus objetivos, se sirve de la coordinación de sus miembros, la mayoría expertos, a través de equipos de trabajo o de estructuras matriciales. La estructura se descentraliza en las dimensiones vertical y horizontal y el poder se reparte a lo largo de toda la estructura en función de los conocimientos técnicos de sus empleados y de las necesidades del momento. Crítica de Peiró: Elevados costes por su personal muy especializado y por los mecanismos de coordinación.

CARACTERÍSTICAS DE LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.

Importancia del concepto de organizaciones del conocimiento frente a otros conceptos (por ejemplo, capital económico, etc.) (0,5).

- En las organizaciones del conocimiento lo fundamental es la importancia que se da a la generación y gestión del conocimiento entre los empleados como fuente de ventaja competitiva para la organización. En estas organizaciones la competitividad no se basa en el capital entendido desde el punto de vista económico sino que aparecen conceptos como capital intelectual o capital social que aluden a todo el bagaje que el individuo aporta a la organización (conocimientos, experiencias, relaciones, etc.) y a las formas a través de las cuales las organizaciones lo institucionalizan y lo convierten en un recurso más.

Explicar el proceso de institucionalización de los aprendizajes (0,5).

- El proceso de institucionalización de los aprendizajes sería el siguiente:
 0. En el primer momento se trata de que los empleados comuniquen sus conocimientos a la organización y al resto de empleados (externalizar el conocimiento).
 1. Posteriormente, se usan formas de que este conocimiento, ya público se objective, por ejemplo a través de su integración en documentos de consulta, cursos de formación...
 2. En último lugar, se cerraría el proceso buscando que los nuevos miembros internalicen estos conocimientos y los apliquen a su trabajo diario.

Propuesta de Lam (2000) (0,75).

- Lam describe las distintas formas de entender el conocimiento en las diferentes estructuras organizacionales:
 0. **Burocracia mecanicista:** Los principios clave de la organización son la especialización, la estandarización y el control y éstos determinan la forma de entender el conocimiento. Éste está fragmentado y es jerárquico. El aprendizaje se evalúa a través e la supervisión del rendimiento del empleado.
 1. **Burocracia profesional:** El conocimiento es individual, funcionalmente segmentado y repartido de forma jerárquica por la organización. El reparto de conocimiento entre los diferentes límites organizacionales es reducido. Los aprendizajes están limitados a los especialistas reconocidos como tales por la organización.
 2. **Adhocracia:** Las formas altamente orgánicas muestran muy poca estandarización del conocimiento y de los procesos de trabajo. De esta forma, la estructura del conocimiento es individualista pero colaboradora, diversa y orgánica. Se tiende a aprender a través de la interacción, por ensayo-error y experimentación. La organización es capaz de pensar de forma divergente y dar soluciones creativas a los problemas.

Propuesta de Driver respecto a la forma de entender esta forma de gestión (0,75).

- Driver hace una reflexión acerca de estas organizaciones e identifica una perspectiva optimista y otra pesimista de la gestión del conocimiento:
 - La perspectiva optimista entiende que, frente a las organizaciones tradicionales, en las organizaciones basadas en el conocimiento el poder se reparte entre sus miembros lo que las hace más enriquecedoras y saludables.
 - Las posturas más críticas entienden que la gestión del conocimiento no es más que una forma superior y velada de control y explotación de los empleados, pues con la institucionalización de sus conocimientos la organización puede prescindir de ellos en cualquier momento, ya que se han apropiado de lo que podían aportar.

TEMA 4

LAS ORGANIZACIONES Y EL CAMBIO TECNOLÓGICO.

IMPACTO TECNOLÓGICO VERSUS DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Explicar como analizar la incorporación de la tecnología a las organizaciones. Explicar el concepto de impacto tecnológico (y el de determinismo tecnológico y el de desarrollo organizacional) y la aproximación sociotécnica (2).

- Las organizaciones son conscientes de la necesidad cada vez más acuciante, de incorporar o renovar la tecnología. Sin embargo, este interés por la tecnología no parece mostrarse por el resto de factores (psicosociales, organizacionales y del entorno de la empresa) que rodean la introducción o mejora continua de tecnología, por lo que los procesos de implantación tecnológica se suelen llevar a cabo sin una planificación adecuada. Las grandes cuestiones que están siendo analizadas son: la clarificación de las características del cambio tecnológico y el incremento de los mecanismos de control sobre el mismo.
- El impacto tecnológico y el desarrollo organizacional son dos de los posibles cambios organizacionales que pueden surgir a partir del cambio tecnológico, teniendo en cuenta la dicotomía en función de si las consecuencias de la introducción de TIC en la organización son pretendidas o no (control del cambio) y de la intensidad y el ritmo del cambio (cambio incremental o cambio revolucionario).
- Desde esta perspectiva de la múltiple interacción del cambio tecnológico y organizacional, Majchrzak y Klein señalan que el cambio tecnológico producirá mejoras en los resultados organizacionales si los procesos organizacionales han sido adecuadamente gestionados. De este modo, la aparición de problemas humanos, sociales y organizacionales asociados a la implantación tecnológica puede ser descrita desde una perspectiva tradicional en términos de **impacto**.
- Se parte, en cierto modo, de una concepción estática del impacto que trata de explorar, sobre todo, las consecuencias no pretendidas del mismo. En esta línea, una de las polémicas de mayor alcance en el ámbito teórico ha sido la del **determinismo tecnológico**. Según esta propuesta, existiría una prevalencia del factor tecnológico sobre otros factores ambientales o contextuales en la determinación de la estructura, características y desempeño de la organización, resultando ser la causa básica del cambio organizacional.
- Por otro lado, más recientemente ha emergido una aproximación que se basa en la utilización estratégica del cambio organizacional para producir cambios organizacionales y transformacionales planificados en las empresas con carácter incremental o revolucionario. Esta segunda posición estaría apoyada por el **enfoque sociotécnico**, que defiende la ausencia del determinismo tecnológico al considerar la tecnología en interacción con el subsistema social de la organización. Esto significa que el impacto de las tecnologías sobre la estructura y procesos organizacionales no es directo, sino que depende del modo en que las personas perciben y utilizan esas tecnologías y de cómo son diseñadas, implantadas o gestionadas.

Explicar el estudio de Salanova, Cifre y Martín sobre la introducción de tecnologías (0,5).

- En un estudio empírico, Salovana, Cifre y Martín encontraron, de manera contraintuitiva, que en todas las organizaciones bajo estudio predominaba el enfoque centrado en el usuario. Dentro de este enfoque surgieron de manera empírica dos estilos de implantación de TIC:

- **Primeras implantaciones:** las empresas se caracterizan por un ritmo elevado de implantación, por introducir estas innovaciones con el objetivo de mejorar el producto, por situar en la empresa el nivel de novedad, por observar las innovaciones del resto de empresas antes de introducir las propias y por una flexibilidad media de proceso de innovación.
- **Implantaciones continuas:** las empresas se caracterizan por un ritmo de implantación bajo que pretende mejorar tanto el producto como su calidad, con innovaciones nuevas no sólo para la organización, sino también para el sector, proponían ellas los cambios sin centrarse tanto en las innovaciones del resto de empresas del sector y su proceso de innovación era altamente flexible.

SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Explicar la Gestión del Conocimiento como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones (0,6).

- La gestión del conocimiento ha sido definida como la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos. Como estrategia de gestión organizacional surge al caer en la cuenta de que las fuentes principales de ventaja competitiva en las organizaciones son: lo que la empresa sabe (conocimiento); cómo utiliza lo que sabe (gestión del conocimiento) y su capacidad para aprender y crear cosas nuevas (generación del conocimiento).

Explicar los tres elementos clave de la Sociedad de la Información (0,6).

- En el entorno concreto de la Sociedad de la Información cobran énfasis tres elementos:
 - El **Capital intelectual**, entendido como aquel conocimiento que produce valor y que se compone por tres tipos de recursos intangibles: el capital humano, el capital estructural, y el capital relacional.
 - La **Gestión de la información**.
 - El desarrollo de **nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**.

Explicar los mitos de Malhotra (1999) respecto a las TIC en la Sociedad del Conocimiento (0,6).

- Malhotra identifica tres mitos relacionados con el papel que pueden jugar las TIC en la gestión del conocimiento: las TIC proporcionan información necesaria a la persona adecuada en el momento oportuno; son capaces de almacenar la inteligencia y la experiencia humanas; y tienen capacidad para distribuir la inteligencia humana.
- En la actualidad las TIC no poseen tales capacidades. Pensar que la tecnología puede llevar la información necesaria a quien la necesite implicaría que tal situación se puede predecir y programar, pero no es esa la situación que caracteriza a nuestro entorno actual, sino más bien todo lo contrario. Por otro lado, las TIC son capaces de almacenar y transmitir datos, pero no la complejidad y riqueza de los esquemas mentales humanos, ni la experiencia que poseen las personas. Por último, las TIC nos permiten distribuir la información y almacenarla de forma racional y libre de contexto, pero no nos garantizan su utilización, que debe ser realizada por las personas en función de unas necesidades específicas.

Propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995) respecto a la cuatro formas de interacción entre el conocimiento explícito y el tácito (0,6).

- Nonaka y Takeuchi plantean que el conocimiento se crea a través de cuatro formas o procesos de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito:
 - **Socialización**, que consiste en la conversión del conocimiento tácito en tácito.
 - **Externalización**, consistente en al conversión de conocimiento tácito en explícito.
 - **Combinación**, mediante la que el conocimiento explícito da lugar a explícito.
 - **Internalización**, a través de la conversión de conocimiento explícito en tácito.

TEMA 5

LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

LOS GRUPOS DE TRABAJO: 1. DEFINICIÓN DE GRUPO DE TRABAJO DE KOZLOWSKI Y BELL (2003), 2. DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO.

La definición de grupo de trabajo (1,5).

- Kozlowski y Bell entienden que un grupo o equipo de trabajo está compuesto por dos o más miembros, cuyo objetivo es realizar tareas relevantes para la organización, sus miembros comparten una o varias metas comunes, entre ellos existe interacción social, sus tareas son interdependientes, actúan dentro de unos límites y están integrados en un contexto organizacional más amplio.

Señalar las propuestas de Ilgen y col. (1993), Katzenbach y Smith (1993), Salas y col. (1996) y Tannenbaum y col. (1996) sobre la diferencia entre grupo y equipo (1).

- Para Ilgen y cols., aunque grupos y equipos comparten algunas características (están formados por dos o más personas, son interdependientes, etc.), los equipos tienen además un propósito orientado a la consecución de determinados objetivos. Según estos autores, un equipo no se forma para una función puramente social.
- Katzenbach y Smith consideran que un grupo se convierte en equipo cuando además de un sentimiento de compromiso compartido se dan desempeños o resultados grupales importantes.
- Salas y col. y Tannenbaum y cols. hablan directamente de equipos de trabajo, término más utilizado en el ámbito aplicado aunque la mayor parte de los autores los utilizan como sinónimos.

MODELOS DE DESARROLLO GRUPAL: 1. TIPOS DE MODELOS, 2. EL MODELO DE TUCKMAN Y JENSEN (1977).

Explicar brevemente los modelos de etapas de Tuckman y col., los que se basan en las características de las tareas, los de desarrollo lineal y los modelos mixtos (1).

- El **modelo de desarrollo grupal por etapas de Tuckman y Jensen** pasa por cinco etapas: formación del grupo, conflicto, establecimiento de normas, desempeño eficaz y disolución del grupo.
- Los **modelos centrados en las características de las tareas** ponen el énfasis en las tareas que debe realizar el grupo. McIntyre y Salas presentan un modelo de formación del grupo basado en las habilidades que tienen que desarrollar sus miembros mientras realizan un determinado trabajo. Los grupos en este modelo transcurren por tres etapas: la clarificación de roles, el desarrollo y la variedad

- Se han formulado otros modelos de desarrollo grupal no lineales como el de Gersick, quien plantea la teoría del equilibrio interrumpido. Según este modelo cada equipo tiene su propio patrón de desarrollo vinculado a los plazos u otros condicionamientos externos al grupo. Lo que activa el progreso del grupo es la conciencia de que el plazo para finalizar el proyecto termina y, no tanto, la cantidad de trabajo realizado en un momento determinado
- Por último, se han formulado modelos mixtos integrando algunas de las propuestas anteriores. Morgan y cols. formulan un modelo basado en la integración de los modelos de Tuckman y Gersick con nueve fases: pre-formación, formación, conflicto, normas, desempeño eficaz I, re-formación (equilibrio interrumpido), desempeño eficaz II, conformidad y finalización.

Explicar las fases del modelo de Tuckman y Jensen (1977) (1,5).

- El modelo de desarrollo grupal por etapas de Tuckman y Jensen pasa por cinco etapas:
 1. **Formación del grupo:** en la que sus miembros empiezan a conocerse y a aprender a actuar conjuntamente. Los individuos están dispuestos a obedecer al líder y a integrarse. También aparecen sentimientos de incertidumbre sobre cómo actuar y deben invertir tiempo definiendo las metas grupales y planificando cómo alcanzarlas. Esta etapa termina al alcanzar un nivel de relación en el que ya se sienten cómodos interactuando entre sí.
 2. **Etapas de conflicto:** se caracteriza por un incremento de las tensiones y de la confusión sobre los roles y los requerimientos de la tarea a realizar. Los integrantes del grupo empiezan a ser conscientes de que la tarea es más difícil de lo que anticipaban y se conducen a la defensiva y dispuestos a culpabilizar a los demás de los problemas e incluso pueden dividirse en subgrupos. La adecuada resolución de esta fase contribuye a que el grupo se cohesione.
 3. **Establecimiento de normas:** los miembros del grupo elaboran unas normas de actuación básicas para manejar sus diferencias y ayudar a trabajar juntos. Se incrementa la confianza entre los miembros del grupo.
 4. **Desempeño eficaz:** el grupo está enfocado en la realización de la tarea pues ya ha conseguido un nivel de madurez que le permite actuar con seguridad.
 5. **Disolución del grupo:** se produce cuando ha finalizado la tarea para la cual se diseñó.

MODELOS DE DESARROLLO GRUPAL: 1. TIPOS DE MODELOS, 2. EL MODELO DE MORELAND Y LEVINE (1982, 2002).

Explicar brevemente los modelos de etapas de Tuckman y col., los que se basan en las características de las tareas, los de desarrollo lineal y los mixtos (1).

- IGUAL QUE EN LA ANTERIOR PREGUNTA -

Modelo de Moreland y Levine (1982, 2002) (1,5).

- La propuesta de Moreland y Levine se centra en las etapas de socialización por las que un individuo se convierte en miembro efectivo de un grupo:
 - A. **Investigación:** en el que tanto el individuo como el grupo buscan información. El grupo necesita saber si le interesa captar al individuo y el individuo si debe integrarse en el grupo o no. Termina cuando el individuo decide formar parte del grupo.

- B. **Socialización:** el individuo debe aprender las normas y las prácticas del grupo y aceptar su cultura (asimilación). Mientras tanto, el grupo también trata de adaptarse a las necesidades del nuevo miembro (acomodación).
- C. **Mantenimiento:** al llegar a esta fase, el individuo ya se ha convertido en un miembro de pleno derecho del grupo aunque deba seguir negociando su rol o posición en él.
- D. **Resocialización:** en aquellos casos en los que persisten los problemas hay que resocializar a estos miembros a través de la transición, de nuevo por los procesos de asimilación y acomodación.
- E. **Recuerdo:** si el miembro decide dejar el grupo, tanto éste como aquél pasarán por un periodo en el que recordarán la situación anterior.

MODELOS DE EFICACIA GRUPAL: 1. PRINCIPALES MODELOS. 2. MODELO DE CAMPION, MEDSKER Y HIGGS. 3. RECOMENDACIONES DE URÍEN PARA LA INTRODUCCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO.

Explicar las diferencias entre los modelos input-output e input-proceso-output (0,5).

- En la actualidad, podemos dividir los modelos de eficacia grupal en función de la categorización de las variables que incluye. Los **modelos input-proceso-output** explican la eficacia grupal en función de unas variables de entrada y otras relativas a los procesos que ocurren en el grupo.
- Hackman y Morris contemplan como variables input, en un primer momento, aquellas referidas a los recursos que los individuos aportan al grupo. Los procesos hacen referencia a las formas de interacción entre los miembros del grupo. Respecto a las variables consideradas outputs, aunque el resultado fundamental es la eficacia del grupo se incluyen también resultados relativos a su mantenimiento como la satisfacción y el interés por seguir formando parte del grupo.
- Sin embargo, y debido a la ausencia de relaciones sólidas entre los procesos y los resultados grupales, otros autores han utilizado **modelos input-output**, en los que los procesos grupales se consideran entradas al mismo nivel que por ejemplo las características del grupo.

Describir el modelo de Champion y col. (1993) con los bloques de variables y los principales resultados de la investigación (1).

- Este es un modelo input-output de eficacia grupal que incluye diecinueve variables inputs agrupada en cinco bloques: diseño del trabajo, interdependencia, composición del grupo contexto y procesos. Los criterios de eficacia grupal (output) son los juicios o evaluaciones de la dirección, la productividad y la satisfacción.
- Este modelo parte de un estudio realizado con grupos de una gran empresa de servicios financieros. Algunos de los principales resultados son: que el feed-back y las recompensas están positivamente relacionados con la satisfacción, que los grupos de mayor tamaño son más eficaces y que la heterogeneidad grupal no es relevante para explicar la efectividad.

Aspectos a considerar en la introducción de equipos de trabajo según Uríen (1).

- Uríen propone recomendaciones para mejorar la satisfacción y la eficacia grupal:
 - Intervenir sobre un elevado número de variables organizativas, grupales e individuales.
 - Establecer programas de comunicación para que todos los miembros de la organización perciban su importancia y conozcan sus repercusiones.

- Impartir formación no sólo en aspectos técnicos, también en cómo mejorar las actitudes hacia el trabajo en grupo.
- Dar a los empleados un determinado nivel de autonomía en decisiones sobre su trabajo.
- Reconocer formal e informalmente a los empleados su contribución al grupo.
- Respecto al tamaño del grupo, aunque dependerá de sus funciones, se procurará que sea el mínimo posible para realizar su trabajo sin un esfuerzo excesivo con el objeto de facilitar la comunicación e integración de sus miembros.
- Mantener a los integrantes de los grupos el tiempo suficiente para que se puedan consolidar como miembros efectivos.
- Generar una cultura que valore los resultados grupales reconociendo y recompensando los logros del grupo.
- Apoyar a los equipos en el establecimiento y mantenimiento de procesos grupales adecuados, que contribuyan no sólo a mejorar los resultados sino también a optimizar la calidad de vida laboral.

TEMA 6

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

NUEVAS FORMAS DE CONCEBIR EL LIDERAZGO: 1. PRINCIPALES DESARROLLOS, 2. EL LIDERAZGO FEMENINO.

Describir brevemente las nuevas formas de concebir el liderazgo. (1,5)

- **Liderazgo distribuido:** recientes conceptualizaciones del liderazgo sugieren que la distribución del liderazgo entre dos o más personas puede ser más eficaz para el desempeño organizacional, al menos en ciertos contextos. El principio básico de esta perspectiva es que un líder no es necesariamente aquel que es percibido con tal. En la literatura se hace referencia a la existencia de tres tipos de liderazgo distribuido:
 - En el liderazgo delegado, dos o más personas de niveles superiores de la jerarquía organizacional desempeñan roles de liderazgo especializados diferentes.
 - En co-liderazgo es el que distingue entre roles sociales y de tarea, y está basado en la premisa de que la persona que emerge como líder de tarea no suele desempeñar también roles sociales, por lo que pierde aceptación y apoyo de los miembros de su grupo, que normalmente conceden el rol social a otra persona.
 - El liderazgo paritario implica la distribución rotatoria de funciones de liderazgo entre varias personas.
- **Tele-liderazgo o e-liderazgo:** se basa en la transmisión de la información entre el líder y sus subordinados a través de las tecnologías de comunicación mediada por ordenador. El rol de los líderes se ve reducido a elementos más cognitivos, en lugar de a los elementos sociales, humanos y emocionales del liderazgo
- **Superliderazgo:** consiste en potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, ya que tiene como objetivo conseguir que se dirijan a sí mismos y se conviertan en sus propios líderes. El superlíder no sólo enseña a sus seguidores a dirigirse a sí mismos, sino también como grupo. Fomenta la interdependencia dentro del grupo para minimizar su dependencia de agentes externos, y garantiza el apoyo de la organización a este proceso.
- **Liderazgo estratégico:** hace referencia a las respuestas organizacionales a las condiciones del entorno (económicas, sociales, políticas) y se relaciona con un liderazgo que oriente a toda la organización y coordine el llevado a cabo por directivos y líderes de nivel medio, supervisores, e incluso ejecutivos y equipos de alta dirección.
- **Liderazgo y gestión del conocimiento:** En la actualidad, las organizaciones deben gestionar de forma eficiente el conocimiento y desarrollar un clima que favorezca compartir la información en todos los estamentos de la organización. De este modo, la organización creará el conocimiento necesario y desarrollará su capacidad de aprender, de la que depende su ventaja competitiva. Estos logros exigen el desarrollo de nuevas competencias de líderes y directivos.

Explicar en qué consiste el liderazgo femenino: la propuesta de Loden (1985) y las críticas o matizaciones a las propuestas sobre liderazgo femenino. (1)

- En los últimos años, la existencia de un posible estilo de liderazgo femenino en las organizaciones ha recibido una considerable atención por parte de los psicólogos sociales y organizacionales. Estudios u observaciones muestran que las mujeres adoptan estilos de liderazgo distintos a los de los hombres, lo que ha venido denominándose un estilo de liderazgo más femenino frente al que sólo se observaba anteriormente, el masculino.

- Loden mantiene que, frente al estilo de dirección masculino, caracterizado por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la resolución analítica de problemas, las mujeres prefieren y tienden a comportarse siguiendo un estilo de liderazgo alternativo. Este estilo está caracterizado por la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, un bajo control del líder y la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad.
- Es posible presentar argumentos tanto a favor como en contra de las diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres. Así, es posible que hombres y mujeres adopten estilos similares de liderazgo como consecuencia de la socialización organizacional y de la adaptación de las mujeres a los estilos masculinos imperantes en las organizaciones. Sin embargo, también es posible que las diferencias existentes entre hombres y mujeres en rasgos y tendencias conductuales, la saliencia del género sobre los roles organizacionales, y las diferencias sutiles en las posiciones estructurales de hombres y mujeres se traduzcan en diferencias en sus estilos de liderazgo, aunque ocupen el mismo rol organizacional.

QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS ASPECTOS QUE LA CONFORMAN.

Definición de Schein (1992) y de Hofstede (1991). (1)

- Para Schein, la cultura de un grupo u organización se define como un conjunto de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna. Dichas asunciones han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados.
- Hofstede señala de forma más breve que la cultura organizacional es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los miembros de otra. Para H. la cultura organizacional es holística, históricamente determinada, socialmente construida y difícil de cambiar.

Describir brevemente los aspectos que conforman la cultura organizacional según Schein y enumerar las seis dimensiones encontradas por Hofstede y col. (1,5)

- Según Schein, la cultura organizacional puede analizarse, según el grado de accesibilidad que tiene para el observador, diferenciando entre:
 - **Artefactos:** son aquellos aspectos visibles por cualquier observador desde el primer momento en que entra en contacto con una nueva cultura organizacional. Se incluyen el entorno físico de la organización, el lenguaje o jerga que utilizan los empleados, su tecnología, sus productos, los mitos e historias de la organización y la conducta visible de los miembros de la organización.
 - **Valores asociados:** son los valores compartidos por los miembros de la organización que dan lugar a los comportamientos observables.
 - **Asunciones básicas:** son aquellas creencias que nunca se cuestionan dentro de una organización e impregnan todas las actividades que se realizan dentro de ella. Algunas de las asunciones básicas tienen un carácter que trasciende el ámbito de la propia organización.
- Desde otra perspectiva, Hofstede mantiene que la cultura organizacional reside principalmente en las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas de la organización. Distingue seis dimensiones culturales:
 - Organizaciones orientadas hacia los procesos vs. orientadas hacia los resultados.
 - Organizaciones orientadas hacia los empleados vs. orientadas hacia el trabajo.

- Organizaciones parroquiales o locales vs. profesionales.
- Organizaciones abiertas vs. cerradas.
- Organizaciones con control estricto vs. con control relajado.
- Organizaciones pragmáticas vs. normativas.

TEMA 7

EL PODER Y EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES: 1. DEFINICIÓN DE PODER Y OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS. 2. TIPOS DE PODER.

Definición de poder según Mulder y col. (1986) frente a los conceptos de autoridad (Katz y Kahn, 1966) y de influencia (French y Raven, 1959). (1)

- Según Mulder y col., si el poder es la capacidad para influir en el comportamiento de otros con el fin de que realicen una determinada conducta, podemos considerarlo como una característica de la que todas las personas y los grupos participan en alguna medida. De este modo, todos los miembros de una organización son al mismo tiempo agentes potenciales de influencia y objetivos de la misma, con independencia de la posición que ocupen. Desde esta perspectiva, cualquier relación es una relación de poder y expresa el poder relativo de sus participantes.
- La noción de poder suele aparecer asociada a otros dos conceptos, autoridad e influencia.
 - La visión dominante en la actualidad es que la **autoridad** es un aspecto parcial de poder posición mantenida por Katz y Kahn.
 - French y Raven definieron la **influencia** como la fuerza que una persona (agente) ejerce sobre otra (objetivo) para inducir un cambio en esta última, incluyendo la modificación de la conducta, de las opiniones, actitudes, metas, necesidades y valores. El poder lo conciben como la capacidad potencial de un agente para ejercer influencia.

Explicar brevemente los tipos de poder según French y Raven (1959) y Raven (1965). (1,5)

- French y Raven definieron cinco tipos de poder, a los que más tarde R. añadió una sexta categoría (el poder informativo):
 - El **poder de recompensa** se basa en la administración de incentivos positivos a personas o grupos para facilitar el logro de resultados que se desea.
 - El **poder coercitivo** se apoya en las sanciones y en su capacidad intimidatoria y disuasoria.
 - El **poder de experto** está ligado a la disposición de capacidades, conocimientos o experiencia.
 - El **poder de referente** deriva de la posesión de rasgos personales que resultan atractivos o valiosos para otras personas.
 - El **poder legítimo** tiene su respaldo en las normas de la organización. Unas normas que acatan sus miembros. El grado de poder de un puesto está asociado al lugar que ocupa en la estructura.
 - El **poder informativo** se basa en la capacidad para obtener y administrar información útil para la organización.

TEORÍAS SOBRE EL CONFLICTO: 1. ENUMERA LAS PRINCIPALES ORIENTACIONES EN LAS TEORÍAS SOBRE EL CONFLICTO, 2. EXPLICA LOS MODELOS INTEGRADORES.

Describir brevemente las orientaciones: teorías descriptivas, teorías explicativas (que pueden ser de dos tipos estructurales y de proceso), las teorías integradoras y las teorías prescriptivas. (1)

- Vliert y Janssen, en un considerable esfuerzo de sistematización, han distinguido entre:
 - **Teorías descriptivas:** se caracterizan por plantear dimensiones o variables que permiten clasificar los tipos de respuesta al conflicto. Entre dichas variables se encuentran: el interés por las metas; integración y distribución; y mitigación-intensificación y pasiva-activa.
 - V. y J. proponen dos dimensiones que permiten integrar las propuestas previas: agradable-desagradable y activa-pasiva. Esta propuesta se desdobra en cuatro tipos de conductas de confrontación: el control de los procesos; la resistencia; la confrontación con el objeto del conflicto y la confrontación con los resultados.
 - **Teorías explicativas:** en estas se agrupan dos aproximaciones principales:
 - Modelos estructurales: se orientan al análisis de las variables que intervienen en la manifestación del conflicto y en su desarrollo. Los componentes estructurales de la situación de conflicto son predisposiciones de conducta de cada parte; presiones sociales; y estructura de incentivos.
 - Modelos de proceso: se ocupan de analizar las fases del conflicto y sus consecuencias. Pondy describe el conflicto como una cadena que consta, en términos generales, de las siguientes fases: antecedentes; la experiencia de frustración; valoración de la situación; interacción; y consecuencias.
 - **Teorías prescriptivas:** La teoría de Blake y Mouton ha dado lugar a cuatro líneas de trabajo:
 - La que considera la conducta de solución de problemas como la mejor alternativa posible en cualquier situación.
 - El enfoque de la contingencia, que sostiene que la mejor alternativa de conducta para abordar un conflicto depende de cada situación.
 - La perspectiva del horizonte temporal, que destaca la necesidad de distinguir entre las mejores soluciones a corto y a largo plazo.
 - La perspectiva de la complejidad, que sostiene que, en la vida real, las conductas raramente se producen de manera aislada sino formando conglomerados.

Explicar la teoría de la interdependencia de metas (Deutsch, 1949, 1973) y la teoría de la interdependencia de los intereses (Vliert y Janssen, 2001). (1,5)

- La **teoría de la interdependencia de las metas** de Deutsch intenta integrar las respectivas de estructura y proceso, aunque de alcance limitado, ya que contempla un rango muy reducido de conductas. Sostiene que el comportamiento de una de las partes está determinando por la relación que percibe entre sus propias metas y las de sus oponentes. En el establecimiento de dichas metas intervienen factores estructurales de la organización, así como variables propias de las personas o grupos. La relación entre las metas puede adoptar dos formas:
 - Cooperativa o interdependencia positiva: las partes en conflicto se necesitan mutuamente para alcanzar sus objetivos.
 - Competitiva o interdependencia negativa: las metas de una y otra parte son incompatibles.

- El proceso que determina el signo de la interdependencia, y que da lugar a la cooperación o la competición, estaría modulado por tres variables: sustituibilidad (grado en que las acciones o tareas de una parte pueden ser realizadas por la otra gracias a la existencia de una relación positiva entre ellas) catexis (designa el desarrollo de actitudes positivas entre ambas partes) e inducibilidad (indica la disposición de cada parte a ser influida por la otra).
- La **teoría de la interdependencia de los intereses** de Vliert y Janssen conjuga la Teoría de la Interdependencia de las Metas con la Teoría del Interés Dual por las metas. Plantea reemplazar los tres mediadores (sustituibilidad, catexis e inducibilidad) por el interés por las metas propias y el interés por los otros. El nivel que alcance cada uno de estos intereses condicionará la percepción de la interdependencia de las metas y, por lo tanto, el tipo de conducta.

TEMA 8

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

PROPUESTAS ACTUALES SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL: TEORÍA DE LA EQUIDAD Y TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.

Explicar la teoría de la equidad (Adams, 1963, 1965) y las formas de reducir la tensión generada por la inequidad. (1,25)

- La **teoría de la equidad** de Adams señala la importancia de la percepción de justicia como elemento motivador. Para A., los trabajadores perciben su participación en las organizaciones como el resultado de un proceso de intercambio en el que se aportan una serie de inputs a la organización, como la experiencia, conocimientos, esfuerzo, etc., y la organización a su vez devuelve una serie de outcomes como el salario, reconocimiento, prestigio social, etc.
- El elemento central de esta teoría destaca que los individuos están altamente interesados en conseguir interacciones equilibradas entre lo que dan y lo que reciben. Pero añade un elemento de comparación social, ya que la ratio que se genera entre las aportaciones y los logros se compara a su vez con la de otros miembros de la organización que se encuentran en la misma situación u otra similar.
- Cuando se percibe injusticia, se produce una tensión aversiva, que está en proporción a su magnitud y lleva a los individuos a intentar corregirla. Para Adams, existen cinco tipos de reacciones distintas para reducir la tensión:
 - Modificar las contribuciones o compensaciones propias.
 - Influir en la otra parte para que cambie sus compensaciones o contribuciones.
 - Cambiar la referencia de la comparación social.
 - Distorsionar la percepción con el fin de reducir o eliminar las desigualdades existentes.
 - Suprimir las relaciones de intercambio abandonando la situación.

Explicar la importancia de los objetivos y cómo deben ser estos para fomentar la motivación. Citar los estudios de Mento y col., (1987) y de Wright (1990). Explicar las variables que pueden modular la relación entre metas y rendimiento. Citar los estudios de Donovan y Rradosevich (1998), el de Klein y col. (1999) y el de Wood y col. (1987). (1,25)

- La teoría del establecimiento de objetivos se centra en el impacto de los objetivos en la ejecución de la tarea. De cara a comprender la fuerza motivacional de los objetivos se han identificado dos factores relevantes: su especificidad y su grado de dificultad. Para que unos objetivos resulten motivadores, es necesario que se detallen de forma adecuada y además que posean cierto grado de dificultad.
- Dos estudios meta-analíticos (Mento y cols. y Wright) muestran relaciones positivas y elevadas entre dificultad y rendimiento de .58 y .55 respectivamente. Estas relaciones se mantienen si el rendimiento es individual, grupal u organizacional. Sin embargo, la teoría reconoce que existen distintas variables que moderan la relación entre los objetivos y el rendimiento, por ejemplo el nivel de habilidad requerido para realizar una tarea, el feedback recibido, la dedicación al objetivo o el grado de autoeficacia personal.

- En cuanto al efecto de la implicación de los objetivos sobre el rendimiento, en un metaanálisis realizado por Donovan y Rradosevich se encontró que la relación era baja. En otro meta-análisis posterior (Klein y cols.) se puso de manifiesto un fuerte efecto moderador de la implicación con las metas, en la relación entre dificultad y rendimiento, siendo el efecto de la implicación más fuerte para las metas difíciles que para las fáciles. El meta-análisis de Word y cols. muestra cómo las tareas complejas también moderan el impacto de los objetivos en el rendimiento, de tal forma que el impacto de los objetivos específicos y difíciles en el rendimiento se reduce, a medida que aumenta la complejidad de la tarea.

TEORÍAS SITUACIONALES SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL.

Explicar la teoría de los dos factores de Herzberg y las principales críticas. (1,25)

- La **teoría de los dos factores** o también llamada teoría de la motivación/higiene o Teoría dual, fue propuesta por Herzberg. Este autor comprobó la existencia de dos grandes grupos de factores:
 - Relacionados con el contenido del trabajo: explican la satisfacción laboral. Estos factores son el logro, el reconocimiento, la posibilidad de ascensos o la responsabilidad.
 - Relacionados con el contexto del trabajo: explican la insatisfacción. Se encuentran aspectos como el clima y la cultura organizacional, la supervisión, el salario, o las condiciones laborales.
- H. propuso que el trabajador se sentirá satisfecho cuando su trabajo le posibilite la obtención de factores de contenido. Sin embargo, los factores del contexto causan insatisfacción si no se dan, pero si se dan no provocan satisfacción, por eso se les denominó factores higiénicos frente a los del contenido o motivadores, que si generan satisfacción.
- Con relación a **las críticas** a esta teoría, dos son los puntos que mayores comentarios han recibido. El primero es de carácter metodológico ya que, en las entrevistas que dieron lugar a la teoría, no se tuvo en cuenta la tendencia de las personas a realizar atribuciones internas de los logros personales y externas de los fracasos. La segunda crítica, se centra en que la investigación no ha logrado replicar la teoría.

Explicar el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976) y su ampliación en 1980. Citar el trabajo de Fried y Ferris (1987), el meta-análisis de Frye (1996) y el de Loher y col. (1989) y las principales críticas al modelo. (1,25)

- Según este modelo, para que un trabajo sea satisfactorio hay que considerar tanto las características del puesto de trabajo como los estados psicológicos críticos de los empleados.
- Entre las características del puesto destacan cinco variables: variedad, identidad, significado, autonomía y feedback. Las tres primeras producen en el empleado un sentimiento de que ha realizado un trabajo significativo. La autonomía induce sentimientos de responsabilidad sobre los resultados del trabajo, y el feedback permite conocer el grado de consecución de los resultados esperados. Los tres estados psicológicos (significado del trabajo, responsabilidad sobre el trabajo y conocimiento de los resultados del trabajo), considerados críticos, explican la motivación interna, la satisfacción laboral y la eficacia en el trabajo.
- Fried y Ferris encuentran correlaciones medias entre las características del puesto y la satisfacción que oscilan entre .20 para la identidad y .34 para la autonomía. Un meta-análisis más actual eleva la correlación a .50 (Frye). Por su parte, Oler y cols. encuentra también apoyo a la participación de la necesidad de crecimiento en el modelo de forma que los estudios ofrecen correlaciones más altas entre la satisfacción y las características del puesto, cuando la persona puntúa más alto en la necesidad de crecimiento.
- **Las críticas** al modelo se han centrado, por una parte, en que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo con medidas de autoinforme, lo que metodológicamente le resta validez. Por otra parte, desde un punto de vista teórico, se ha señalado que las relaciones entre las características del trabajo y la satisfacción son bidireccionales y no causales como asume el modelo. Por último, se ha encontrado que su capacidad predictiva mejora si las características se suman, en lugar de multiplicarse.

TEMA 9

ESTRÉS Y SALUD LABORAL.

MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS LABORAL: EL MODELO DEMANDAS-CONTROL DE KARASEK (1979).

Explicar el modelo, los cuatro tipos de trabajos según Karasek y las principales críticas al modelo. (2,5)

- El **modelo de demandas-control** de Karasek plantea que el control puede amortiguar el efecto de las elevadas demandas laborales. A partir de la combinación de ambas variables (demandas y control), propone cuatro condiciones de trabajo:
 - Los trabajos pasivos, que se caracterizan por tener pocas demandas y poco control.
 - Los trabajos de baja tensión, en los que existen pocas demandas pero mucho control.
 - Los trabajos de alta tensión, característicos por tener muchas demandas y poco control.
 - Los trabajos activos, en los que se dan elevadas demandas y también mucho control.
- De estas cuatro posibilidades, los trabajos de alta tensión son los más estresantes y perjudiciales para la salud del trabajador, ya que al carecer de capacidad de control es difícil responder a las elevadas demandas. Por el contrario, en los trabajos de baja tensión, se esperan bajos niveles de estrés.
- El modelo postula que la combinación entre las demandas y el control no solamente afecta al estrés, sino que también influye sobre la motivación y el desarrollo personal de los empleados. En este sentido, los trabajos activos serían los más adecuados.
- Este modelo se ha criticado por demasiado simplista y se han propuesto algunas variables para completarlo, como el apoyo social o la autoeficacia.

MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS LABORAL: EL MODELO VITAMÍNICO DE WARR (1987).

Explicar el modelo. (2,5)

- El entorno laboral influye sobre la salud mental de forma análoga a cómo las vitaminas actúan sobre la salud física. El modelo recuerda que las diferentes vitaminas tienen distintos efectos sobre la salud física.
- Trasladando esta idea al entorno laboral, Warr identifica nueve características del trabajo que pueden influir sobre la salud psicológica de los trabajadores. Estas características o vitaminas psicológicas del trabajo se dividen en dos grupos según su efecto lineal o curvilíneo.
 - La seguridad física, el sueldo y el significado de la tarea se relacionan linealmente con la salud psicológica.
 - Las otras seis características (demandas laborales, autonomía laboral, apoyo social, empleo de habilidades, variedad y retroalimentación) mantienen una relación curvilínea en forma de U invertida. Esto es, a medida que estas características aumentan, mejora el bienestar psicológico, hasta un punto en el que si siguen aumentando, la salud psicológica se empezará a resentir. Relacionándolo con el estrés, la presencia moderada de estas características sería beneficiosa, pero en exceso resulta perjudicial.
- Un aspecto que se ha resaltado de este modelo es su capacidad para predecir el estrés o el bienestar psicológico en situaciones tanto laborales como de desempleo.

MODELOS EXPLICATIVOS DEL ESTRÉS LABORAL: EL MODELO OSI (OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR, 1988).

Explicar el modelo OSI (1988) y las incorporaciones de 1996. (2,5)

- El modelo OSI se basa en el principio del modelo transaccional de Lazarus y Folkman: el estrés es un proceso dinámico en el que intervienen variables del entorno e individuales, de forma que el estrés aparece cuando la persona evalúa una situación como amenazante.
- Entre las variables del entorno, el modelo OSI considera seis fuentes de estrés o estresores que pueden influir directamente sobre la salud, tanto física como psicológica y sobre la satisfacción del trabajador: factores intrínsecos al trabajo, el rol organizacional, el clima y la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, el desarrollo de la carrera y el conflicto familia-trabajo.
- A su vez, las consecuencias de los estresores sobre el bienestar y la satisfacción, están influidas por ciertas variables personales como el patrón del comportamiento tipo A, el locus de control o el afrontamiento, que pueden potenciar o reducir sus efectos.
- En una versión posterior del modelo, Williams y Cooper pasan a contemplar ocho fuentes de estrés (sobrecarga del trabajo, relaciones interpersonales, reconocimiento, clima organizacional, responsabilidad, el rol de directivo, conflicto familia-trabajo y trastornos diarios). Respecto a las características personales, se incluyen los siguientes cambios:
 - Dos aspectos del patrón del comportamiento tipo A (empuje y paciencia/impaciencia).
 - El locus de control se subdivide en las dimensiones control e influencia personal.
 - Se pasa a contemplar el afrontamiento orientado hacia el problema y el equilibrio vida privada-trabajo.
 - Se introduce la variable apoyo social.

TEMA 10

LA CARRERA PROFESIONAL. DEL DESARROLLO DE LA CARRERA AL DESARROLLO DE COMPETENCIA.

EL CONTRATO PSICOLÓGICO: 1. CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS 2. TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO 3. ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR CONTRATOS PSICOLÓGICOS EFECTIVOS.

Definir el concepto de contrato psicológico. (0,5)

- Las relaciones entre la organización y sus empleados están sujetas a procesos continuos de negociación-renegociación que no se reflejan completamente en los contratos formales de trabajo, sino que quedan implícitos y se basan en asunciones compartidas. El conjunto de expectativas, prácticas y emociones entre empleados y empleador sobre lo que uno y otro espera dar y recibir en la relación y no formuladas de forma explícita es lo que se denomina contrato psicológico.
- Al comienzo de la relación las partes suelen estar de acuerdo en las bases del contrato psicológico pero a medida que las necesidades de ambas van cambiando, las contrapartidas que uno y otro obtienen de la relación pueden no responder a sus necesidades, produciéndose entonces una situación de desajuste que en ocasiones desemboca en la ruptura del contrato.

Describir brevemente las características del contrato psicológico según Rousseau. (1)

- Rousseau ha identificado seis características relevantes del contrato psicológico:
 - Es un modelo sobre la relación de empleo: genera un modelo mental que sirve para entender lo que se puede esperar en el futuro de la relación y guía la acción de las partes.
 - Elección voluntaria: es motivador porque las personas lo suscriben y se comprometen libremente con él.
 - Creencia en el mutuo acuerdo: refleja la idea que tiene la persona del compromiso con la otra parte.
 - Es incompleto: suele ser incompleto y necesita revisarse cada cierto tiempo
 - Implica diversas partes: los trabajadores se forman una idea de las contrapartidas del contrato en función de la información obtenida a través de diversas fuentes que representan a la organización.
 - La gestión del incumplimiento del contrato: cuando una de las partes no puede cumplir con sus compromisos, las aportaciones anticipadas por la otra se perciben como una pérdida, lo que genera una serie de reacciones negativas. Es una de las razones de la ruptura del contrato.

Describir algunas estrategias para conseguir contratos psicológicos efectivos (señalar al menos tres estrategias para la formación del contrato y tres estrategias para el mantenimiento del contrato). (1)

- Dadas las dificultades que, en ocasiones, encuentra la organización para establecer relaciones de intercambio adecuadas, que generen confianza y permitan mantener al personal valioso, se han planteado diversas estrategias que facilitan tanto la formación como el mantenimiento del contrato.
- Para la formación del contrato:
 - Evitar falsas impresiones mediante informaciones que hagan explícitos los valores de la organización.
 - Formar a los entrevistadores para que ofrezcan información realista durante el reclutamiento.
 - Hacer anticipaciones específicas del trabajo a realizar.
 - Plasmar el resultado de las negociaciones en algún documento en el que se detallen los acuerdos adoptados.
 - Establecer programas de orientación para los nuevos contratados.
- Para el mantenimiento del contrato:
 - Establecer una cultura de integridad y compromiso en el intercambio de la información.
 - Revisar periódicamente los sistemas de compensación para ajustarse al mercado y a las expectativas de los empleados.
 - Comunicar a los empleados los criterios utilizados en la evaluación del rendimiento.
 - Establecer y dar a conocer procedimientos disciplinarios justos y consistentes.
 - Implicar a los empleados en la gestión de los cambios.

EL MENTORING (MENTORAZGO).

Definir el concepto de mentoring. (1)

- El mentoring (mentorazgo) consiste en una relación entre dos personas, una de ellas con experiencia (mentor) y otra novel, (protegido) en la que ambos participan en la construcción de un entorno favorable para el desarrollo profesional.
 - El protegido se introduce en la organización a través de los contratos sociales que le proporciona su mentor.
 - El mentor actúa como consejero y modelo de conducta para el protegido. Se beneficia del avance de éste viendo en él la proyección de su propio desarrollo, lo que puede suponer una fuente adicional de motivación y satisfacción personal y profesional.
- El mentorazgo se considera que incluye ayuda o asistencia en tres aspectos: desarrollo de la carrera, apoyo social y modelado de rol. Estos aspectos se han mostrado relacionados con la satisfacción, la implicación y el mantenimiento en la organización.

Explicar su relación con aspectos organizacionales. (0,5)

- La investigación ha mostrado que las personas que tienen un mentor avanzan más en su carrera. La función del mentorazgo puede ser realizada por varias y diferentes personas. Así, en ocasiones se encuentra que el mentorazgo informal y voluntario puede ser tan efectivo como el establecido de forma obligada y formal. En concreto, las relaciones con los supervisores y los compañeros son tan importantes como el mentorazgo y tienen también efectos sobre la satisfacción, la implicación y el abandono de la organización.

Explicar la influencia del género en el mentorazgo. (1)

- Noe encuentra que las mujeres, en general, señalan más beneficios psicosociales que los hombres y Goh que las mujeres supervisadas por hombres tienden a percibir de forma menos positiva el mentorazgo que los hombres supervisados por hombres.
- También hay estudios que no encuentran diferencias de género en la percepción de los beneficios del mentorazgo ni en las diferencias de género entre mentor y protegido probablemente debido a la intervención de terceras variables.