



Grado en Psicología
Trabajo de Fin de Grado
Curso 2012/2013
Convocatoria Junio

Modalidad: Propuesta de intervención.

Título: Propuesta metodológica: Entrenar las competencias claves en la dirección de los recursos humanos. Una perspectiva psicofisiológica del comportamiento y bienestar laboral.

Autor: Vanesa Liberman Bravo

Tutor: Juan Carlos Marzo Campos

Elche 5 de Junio del 2015

Índice

1. Resumen.....	4
2. Marco teórico.....	5
2.1 La epigenética: factores externos que se relacionan con el sistema psicofisiológico de la personas y el impacto en el entorno organizacional.....	7
2.1.1 Alimentación, sueño y deporte.....	7
2.1.2 Experiencias como factores epigenéticos que modulan la conducta.....	7
2.1.3 El directivo como factor epigenético.....	8
2.2 La vida organizacional como un medio de aprendizaje, regulación y salud/enfermedad.....	9
2.2.1 La autoeficacia general percibida y el estrés dentro de la organización.....	9
2.2.2 Cinismo organizacional, absentismo y burnout.....	9
2.3 El líder como motor de desarrollo, propulsor y gestor del cambio.....	10
2.3.1. La influencia directiva como medio para gestionar el bienestar.....	10
3. Descripción de la propuesta de intervención	13
3.1 Objetivos del programa.....	13
3.1.1 Competencias generales.....	13
3.1.2 A quién va dirigido.....	14
3.1.3 Número de plazas.....	14
4. Metodología.....	14
4.1 Instrumentos de medida.....	15
5. Descripción de la muestra y procedimiento.....	16
6. Resultados.....	17
6.1 Competencias clave para el puesto objeto de análisis.....	17
6.2 Resultados de la evaluación: ajuste persona-puesto.....	17
7. Descripción propuesta de intervención (En función de los resultados obtenidos)	18
8. Discusión.....	24
9. Limitaciones.....	25
10. Bibliografía.....	26
11. Anexo.....	30
Tabla 1. Principales características laborales que afectan a la felicidad o infelicidad.....	11
Tabla 2. Juicios comparativos de una situación dentro del enfoque de Felicidad/ infelicidad centrado en la persona.....	12
Tabla 3. Nivel del evaluado en puntuaciones S.....	17
Tabla 4. Puntuaciones S de las competencias clave.....	18
Tabla 5: Estructura de procedimiento.....	19
Tabla 6. Estructura del programa formativo por módulos (ejemplo).....	20
Tabla 7. Cronograma.....	23

Figura 1. Ejes para la medición del bienestar según el modelo de Warr.....13
Figura 2. Relación de las variables del programa de intervención.....14



1. Resumen

La gestión de los recursos humanos ha sufrido una transformación en los últimos años debido a la nueva economía y mercados laborales, lo cual dirige a las organizaciones hacia una evolución en la gestión del comportamiento humano dentro de estas. El directivo es una figura clave, ya que con su influencia debe procurar bienestar laboral y resultados organizacionales. Para lograr productividad en la nueva forma de entender el capital humano, se propone una intervención basada en Técnicas de Modificación de la Conducta. Se prevé que el entrenamiento de las competencias directivas hacia el conocimiento, control y modificación de los factores psicobiológicos de las personas y su funcionamiento en grupos pequeños, mostrará un impacto significativo en el estilo directivo y autoeficacia general percibida, lo que es determinante en la ejecución de conductas eficaces directivas. Para realizar la propuesta de intervención se ha tomado como muestra, diez directivos, en los que se han evaluado las competencias clave asociadas a su puesto. Los resultados reflejan que, ninguno de los diez directivos, muestran un adecuado ajuste persona-puesto, por lo que es positivo intervenir, presentándose una propuesta formativa como método de intervención. El estudio finalizará con la medición longitudinal del bienestar laboral mediante el modelo bidimensional de Warr.

Palabras Clave: Factores psicobiológico, Gestión del capital humano, Bienestar Laboral, Entrenamiento de competencias, Directivos

2. Marco teórico

A lo largo de la historia, se ha trabajado e investigado incesantemente en el cambio y control de la conducta. Desde la religión, las leyes y la fuerza, hasta la mediación y medidas coercitivas. Estas son la base, de la mayoría de las técnicas hasta la actualidad, dirigidas hacia el desarrollo de las organizaciones, como medio para alcanzar los objetivos o fines (Labrador, 2008). Pero, los conocimientos que hasta ahora se utilizaban sobre la gestión del comportamiento humano en las empresas, han tenido que evolucionar debido a la nueva economía y mercados laborales (Gil y Alcover, 2003), al aumento de la polivalencia y presión temporal, la impredecibilidad, los cambios estructurales cada vez menos jerarquizados, y la exigencia de un mayor número de competencias dentro de los equipos de trabajo (Navarro, Quijano, Berger y Meneses, 2011). La gestión de la incertidumbre y ambigüedad crecientes derivadas de estos procesos, se caracterizan principalmente en la evolución de la organización hacia unos vínculos virtuosos basados en conocimiento experto, flexibilidad, dinamismo y cambio (Clegg y Hardy, 1996). Las empresas, se han visto obligadas a modificar sus culturas y replantearse objetivos. Así también lo ha hecho la gestión del capital humano, convirtiéndose por consiguiente, en un elemento crucial para el éxito de la organización, siendo una ventaja competitiva sostenible, dando como resultado el mejor retorno de su inversión (Rodríguez, Moya y Zerbyt, 2006). Pero no es posible la sostenibilidad sin salud mental o física, según pone de manifiesto un artículo de la revista Infocop, como referencia al desarrollo sostenible, en una nota de prensa de la WFMH (World Federation for Mental Health), (Infocop, 2014 n.º.67, p,17). Ello, hace necesario dirigirse hacia nuevos modelos de gestión, en los cuales la productividad, está determinada en la forma en la que se utilizan dichos recursos, en esta era, bautizada como, “la era de conocimiento” (Poletto y Sánchez, 2011). Las técnicas de modificación de la conducta (TMC), están dirigidas hacia el cambio y control de la conducta, aunque, no son muy populares dentro de las organizaciones como técnica o herramienta de gestión, pero sí está demostrada su eficacia (Labrador, 2008). Se ha decidido incorporar las TCM a esta propuesta de intervención, ya que, en el contexto clínico es una referencia como método para llegar a desarrollar, generar, mantener, disminuir o eliminar comportamientos relevantes para las personas (Méndez y Olivares, 1998).

Carrolles (1992) define las TMC como:

“La disciplina o el campo de especialización derivados de la psicología, que aplica los principios y conocimientos científicos obtenidos por esta y otras disciplinas afines (...), para evaluar, diagnosticar, explicar y modificar o prevenir el comportamiento humano en los distintos y variados contextos (escolares, clínicos, laborales, ambientales, etc.) en los que éste pueda darse”. (p.20).

La figura clave en la organización para lograr su desarrollo óptimo, y gestionar el capital humano, es el directivo. Responsable de lograr que el grupo cumpla la meta y objetivos de la empresa. Por ello, toda persona que ejecute un puesto directivo, debe partir de la base, de que los principales clientes y los más importantes son todo el personal de la compañía, al que debe ofrecerles un servicio de calidad y máxima respuesta (Solanes, 2007). La cohesión del personal de la empresa en grupos de trabajo, se considera clave en el rendimiento y la eficacia del equipo (Picazo, Zornoza y Peiró, 2009). Para ello es necesario formación y entrenamiento, correlacionando positivamente con la productividad. Pero el aspecto menos amable, es el impacto de un entorno, en el cual no se atiendan estas premisas. Ello se manifiesta en su salud, desarrollo, aprendizaje y bienestar de las personas que componen la organización (Laca, Mejía y Gondra, 2006); (Kogevinas, 2012); (Salessi y Omar, 2014); (Laranjeira, 2008).

Es por ello necesario, el desarrollo de esta propuesta de intervención, dirigida a entrenar a los líderes de las organizaciones de España, en competencias dirigidas hacia el conocimiento, control y modificación de los factores psicobiológicos, relacionados con la productividad de los individuos y la forma en la que interaccionan en grupos pequeños. Un enfoque coherente requiere comprender los sistemas corporales que subyacen a la conducta y la experiencia, y se explore las bases psicobiológicas, de manera que, la conducta, la cognición y el entorno ejercen su influencia en los sistemas corporales y modulan la experiencia (Rosenzweig, Breedlove y Watson, 2001). Las aportaciones de tres disciplinas científicas (Epigenética, psicología y fisiología), dan respuestas a varias cuestiones que son imprescindibles para la gestión de equipos y la conducta eficaz del líder y por consiguiente del desarrollo de la organización y el bienestar de los empleados: por un lado entender la causa de la conducta. Comprender, porqué el comportamiento varía (Reeve, 2002). Cómo el organismo responde ante los estímulos y su regulación biológica, posibilita la creación de imágenes y comportamientos a fin de facilitar nuevas maneras de gestión y comprensión de las personas. En resumen, al igual que la obra de Damasio, el objetivo, es traspasar el conocimiento científico a la vida cotidiana en la búsqueda del bienestar (Martínez y Vasco, 2011), esta propuesta recopila los conocimientos básicos que están relacionados con dichos factores en la vida organizacional. Es importante para ello, saber cómo funciona nuestro cerebro y se comunica con el resto del organismo, lo cual ofrece la oportunidad de adquirir herramientas para dirigirse hacia aquello que cada uno desea ser (Martínez y Vasco, 2011), y además conocer los factores para poder construir un contexto laboral saludable, determinando como foco de actuación, aquellos factores que favorecen el bienestar psicológico de las personas y lo que evita que enfermen.

2.1 La epigenética: factores externos que se relacionan con el sistema psicofisiológico de la personas y el impacto en el entorno organizacional.

Actualmente se reconoce el papel fundamental que el ambiente extranuclear, extracelular y

social, ejerce en la modulación de la actividad genética; la programación epigenética, define el estado de expresión de los genes (estado epigenético), y función durante el desarrollo de un organismo desde la fertilización del óvulo, hasta el adulto. Este puede ser alterado por diversas condiciones ambientales, que influirán en el fenotipo de un organismo y en su comportamiento (Bedregal, et al., 2010). Las hormonas, como factor epigenético, se relacionan con la activación de células diana, para facilitar conductas en situaciones específicas, se trata de influencias transitorias puntuales, que dependen de la concentración de hormonas en cada instante (Wong y Álvarez, 2013). Conocer la relación entre sistema nervioso, hormonas y conducta, permite trabajar con mayor control en nuestro mundo emocional y libertad para cambiar, alterar, incrementar o disminuir emociones de acuerdo a nuestro propio juicio. (Gómez, Restrepo y Gómez, 2012). Lo cual, relaciona con la teoría de la autoeficacia de Bandura. Estos procesos psicobiológicos permiten fortalecer las creencias de autoeficacia general, así lograr metas y comprometerse con ellas, además define el estilo de afrontamiento. Esto influye directamente en la motivación, lo que determina el desempeño y dominio en una tarea (Olivari y Urra, 2007).

2.1.1 Alimentación, sueño y deporte.

Existen otros factores epigenéticos determinantes en la adecuada o no adaptación al entorno laboral, siendo este, el que fomenta los factores de riesgo. Convierte al personal de una organización en vulnerable y se incrementan sus niveles de estrés e incertidumbre. Se trata de horarios o demandas que condicionan de forma negativa una alimentación saludable, o una adecuada higiene del sueño, así como la dificultad de practicar deporte o fomentar las relaciones sociales. Puede conllevar, al desarrollo de enfermedades mentales y físicas, debido al efecto modulador de las hormonas en el cerebro y sus procesos neuroendocrinos, condicionados por los procesos cognitivos que surgen de la interacción con un entorno percibido como precario. Se debe, a que las experiencias específicas potencian o inhiben la conectividad neural, lo cual produce manifestaciones psicológicas y conductuales (Wong y Álvarez, 2013), tales como las mencionadas anteriormente. La consecuencia para la organización es, que se debilita el sentimiento de pertenencia, por lo que la productividad individual disminuye. Continúa por el deterioro del contrato psicológico, entendido como la percepción de un intercambio implícito y que alude a las expectativas y creencias recíprocas que debiere ser mantenido por las dos partes, empleado y empleador, acerca de las obligaciones y derechos. También se produce el contagio social produciendo un determinado clima (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004).

2.1.2 Experiencias como factores epigenéticos que modulan la conducta.

Los estudios demuestran que, también gracias a estos factores epigenéticos, se pueden revertir dichos impactos. Un estudio, publicado en 2014, ha demostrado como con control mental (ondas cerebrales), se puede controlar la producción de un transen de células

humanas con ayuda de la optogenética (se entiende por un conjunto de tecnologías que permite el control rápido y dirigido de eventos específicos en sistemas biológicos, tanto simples (células) como complejos (tejidos e incluso animales de experimentación vivos y libres de moverse). La razón de este control tan rápido y preciso reside en el uso de la luz como agente inductor, generando una velocidad de respuesta del orden de milisegundos y una precisión que puede restringirse a células aisladas, y bajo entrenamiento cerebral por parte de la persona que debía controlar el implante) (Folcher, Oesterle, Zwicky, Thekkottil, Heymoz, Hohmann, Chisten, Daoud, Buchmann y Fussenegger, 2014). Significa un gran avance, ya que se ha logrado demostrar, que el control de nuestro organismo de forma consciente es posible, siempre que se dé entrenamiento al respecto, tal y como afirma Antonio Damasio. Así mismo, las experiencias placenteras que se dan gracias al altruismo, la confianza y acercamiento social y conducta ética (Wong y Álvarez, 2013; Olson, 2008), están reguladas por la producción de Oxitocina (OXT), hormona bautizada como “hormona del amor”, está ligada a crear lazos de confianza hacia otro ser, a fin de considerarlo amigo o enemigo. Esta hormona nos permite trabajar gustosamente con otra persona, reduciendo las señales de alarma y desconfianza. Además, parece que los altos niveles de oxitocina, aumentan la condición moral y regula todas las actividades emocionales del ser humano, inhibiendo el estrés y potenciando la conducta prosocial (Gómez, Restrepo y Gómez, 2012; Olson, 2008). Lo cual, contribuye en la percepción de autoeficacia general. Se demuestra pues, con estos ejemplos, que se puede ejercer control sobre las emociones, salud y bienestar, si se conocen los procesos por los que poder asumir dicho control (Martínez y Vasco, 2011).

2.1.3 El directivo como factor epigenético.

En este contexto, el directivo es un factor epigenético, ya que se convierte en una fuente inexorable de influencia en los subordinados, lo cual afecta a la estructura física del cerebro (Rosenzweig, Breedlove y Watson, 2001). Ello es posible gracias al sistema de neuronas espejo. Cumple una función determinante en la inteligencia emocional, y la neuropsicología las ha convertido en el “santo grial”. Se ha descubierto que contribuyen al procesamiento de la información emocional, empatía, imitación, entendimiento de las acciones e intenciones, lenguaje... (Monasterio y Ezquerro, 2013), componen un sistema de mapeo para la comprensión de la acción y la imitación, generando la tendencia automática a reproducir conductas sin tener que comprender su significado. En conclusión, actúa facilitando de forma inconsciente respuestas conductuales (Rizzolatti, Fogassi y Gallese, 2001). Este sistema podría llegar a explicar la causa de por qué el clima organizacional, es reflejo de un estilo de dirección.

2.2 La vida organizacional como un medio de aprendizaje, regulación y salud/enfermedad.

Los datos muestran que la vida laboral de un individuo que a los 20 años comienza esta relación y la finaliza entre los 65 o 70 años de edad, pasa alrededor de un tercio de su vida dedicado al trabajo (Laca, Mejía y Gondra, 2006). Un punto de partida es considerar que tanto las organizaciones, como las personas que trabajan en ellas, buscan desarrollarse, lo cual en muchas ocasiones se ve dificultado tanto por motivos personales (falta de formación, competencias, o experimentar excesivo estrés..), como organizacionales (clima, cultura, políticas, pocas oportunidades...) (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004). Pero según la Asamblea Nacional de las Naciones Unidas (2002), para poder lograr el desarrollo, es necesario que las instituciones sean responsables de sus actos, más democráticas y eficaces y promover el desarrollo humano, y lograr la prosperidad.

2.2.1 *La autoeficacia general percibida y el estrés dentro de la organización.*

En un artículo de Francisco Mora en la revista Mercurio, afirma que “nada existe en el mundo humano que no haya sido filtrado y procesado por el cerebro, lo que incluye cómo pensamos, sentimos y elaboramos nuestras culturas” (Mora, 2012, p.47). Esto implica volver a reflexionar sobre la calidad de nuestra relación con el medio ambiente y sobre nuestras relaciones laborales, en que la persona humana es y debe ser el centro (Bedregal, Shand, Santos y Ventura, 2010). La mayoría de las investigaciones realizadas alrededor del constructo de bienestar laboral, se centran en las características de la organización y menos en analizar los factores cognitivos y afectivos que lleva a los subordinados a percibir satisfacción laboral lo cual se traduce en felicidad/infelicidad (Warr, 2013). Para ello, se ha determinado en esta propuesta de intervención otro factor clave: la autoeficacia general percibida. Según un estudio realizado por Olivares y Urra (2007), que relaciona la autoeficacia general percibida y el estrés, se ha determinado que un bajo nivel de autoeficacia percibida a la hora de afrontar eventos estresantes, es crucial en las reacciones de estrés y percepción de salud.

2.2.2 *Cinismo organizacional, absentismo y burnout.*

La primera manifestación conductual derivada del impacto de un entorno laboral precario, es el cinismo organizacional, se trata de la actitud negativa del empleado hacia la organización y las personas que la componen, asociado a la creencia de la pérdida de los principios de justicia, carencia de integridad y honestidad, a favor de los intereses de los líderes, afectando a la productividad, el desempeño y el compromiso. Se ha convertido en una realidad la presencia del cinismo organizacional, impactando en la salud mental de los componentes de la organización y en su sentir general (Salessi y Omar, 2014). Si no se procura un correcto mantenimiento de los recursos humanos y se interviene ante las primeras señales, conducirá hacia el absentismo y el Burnout (Laranjeira, 2008). Por el contrario, los datos muestran que el aumento de las capacidades para gestionar el estrés,

aumenta la percepción de autoeficacia, lo cual modula de forma significativa el sistema inmunitario hacia más que simples cambios transitorios (Olivares y Urra, 2007). Esto es importante en el sistema organizacional, ya que este mismo estudio, relaciona estas variables de forma negativa, con la percepción de enfermedad, dolor y temor a enfrentarse a la situación temida, lo cual mejoraría la salud laboral. Se podría con esta relación, llegar a explicar la alta prevalencia del absentismo laboral, relacionada con la depresión, Burnout, estrés laboral además de la baja productividad, partiendo de biomarcadores predictivos. Por ello, las evaluaciones de bienestar laboral, deben ser parte de la metodología de gestión directiva, como una herramienta del mantenimiento de la salud mental de la organización. El directivo debe contribuir en la percepción de autoeficacia de los subordinados, así como entrenar la suya, ya que en muchos casos pueden llegar a convertirse en barrera o limitadores (Carpi, González, Zurriaga, Marzo y Buunk, 2009).

2.3 El directivo como motor de desarrollo, propulsor y gestor del cambio.

El directivo es la pieza fundamental en el desarrollo y mantenimiento de las organizaciones, El poder de influencia que tiene la persona en este puesto debe obtenerlo y mantenerlo. Se considera además un papel fundamental en la estructuración de las relaciones interpersonales e intergrupales. El resultado de ello, mide la eficacia con que lleva a cabo un comportamiento eficiente, para que el sistema lo perciba como un líder legítimo (Rodríguez, Moya y Zerbyt, 2006). La percepción de esta legitimidad por parte de los subordinados y del propio líder, influye en la eficacia de este último, en su gestión (Gurr, 1970). En esta propuesta se incluye como principal técnica de influencia directiva, la derivada del cambio o trabajo personal, mediante las TMC, por lo que si el directivo, modifica su conducta hacia generar influencia observacional, guiado por el sistema de neuronas espejo, será él mismo el que comience generando OXT, por lo que su liderazgo será más ético y moral, y los índices de satisfacción más altos. Los datos neurofisiológicos apoyan la idea de que la moralidad se funda en la biología (Gari, 2008). Como afirma Daniel Goleman en su libro "Liderazgo el poder de la inteligencia emocional", la dinámica emocional de los equipos y la forma de coordinar sus esfuerzos, es resultado del estilo de liderazgo, ello se traduce en productividad (Goleman, 2013).

2.3.1 *La influencia directiva como medio para gestionar el bienestar*

Los directivos deben comprender el impacto de su influencia o estilo de dirección en las personas que dirige, ya que las expectativas psicológicas inducidas afectan a la magnitud de una respuesta cerebral y en consecuencia a la conducta futura de los subordinados (Rosenzweig, Breedlove y Watson, 2001).

“las personas, a diferencia de los demás sistemas, gozan de la oportunidad de poder intervenir activamente en su propia evolución, a la par que se muestran

especialmente sensibles a las acciones socioeducativas. Los individuos son autónomos y conscientes, capaces de influir y a la vez ser influidos por otros seres humanos. Los pronósticos educativos serán más precisos cuando se conozcan las condiciones biopsicológicas y socioculturales de los individuos que se pretenden formar” (Asensio, 1997).

Para que el directivo disponga de las herramientas para la construcción de un entorno laboral saludable, se deberán tratar dos focos en la propuesta de intervención: 1) El entrenamiento de la conducta del líder: la calidad y capacidad de transmisión de conocimientos, comprensión sobre el funcionamiento de las personas y grupos de trabajo y la capacidad y calidad de persuasión de radio corto (grupo con el que se interactúa cara a cara). Esta persuasión se va a determinar por la capacidad de cambio personal, y a fin de inducir al grupo a un proceso de imitación, resultando en el autoajuste de la relación laboral y social (Salcedo,2007); además por su eficacia para la gestión de la incertidumbre y ambigüedad. El objetivo, es que sea capaz de identificar las principales características laborales que afectan a la felicidad o infelicidad de los subordinados, factores que se recogen en la Tabla 1, mediante el aprendizaje que se adquiere en la propuesta de intervención, relacionado con el conocimiento, control y modificación de los factores psicobiológicos de las personas y su funcionamiento en grupos pequeños. Estas deberán complementarse, con las influencias personales a corto plazo (Tabla 2), para poder analizar y entender la conducta manifiesta de las personas en el entorno laboral. Estas proceden del procesamiento de la información, el reconocimiento y evaluación de las características del trabajo, la memoria y la recuperación, la agregación de elementos y la expresión de sentimientos. Los estudios han mostrado la relación entre las variables ambientales y personales y su importancia para la felicidad.

Tabla 1. Principales características laborales que afectan a la felicidad o infelicidad.

Característica laboral	Sub-componentes
A1. Oportunidad de control	Influencia personal, autonomía, libertad de decisión, participación, libertad en la toma de decisiones.
A2. Oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades	Un entorno potencial para el uso y desarrollo de competencias y conocimientos.
A3. Metas generadas externamente	Demandas externas, desafío, baja carga y sobrecarga de trabajo, identificación con la tarea, conflicto de rol, trabajo emocional, conflicto trabajo-casa.
A4. Variedad	Cambios en el contenido de las tareas y los contactos sociales, localización trabajo variada.
A5. Claridad del entorno	Resultados predecibles, requisitos claros, claridad de rol, retroalimentación sobre las tareas, baja ambigüedad respecto al futuro.
A6. Contacto con otros	Contacto social, calidad en las relaciones sociales, dependencia de los demás, trabajo en equipo.
A7. Disponibilidad de dinero	Ingresos disponibles, nivel salarial, pago por resultados.

A8. Seguridad física	Condiciones de trabajo adecuadas, grado de riesgos, calidad de los equipos de trabajo.
A9. Posición socialmente valorada	Importancia de la tarea o función, contribución a la sociedad, status en grupos valorados.
A10. Apoyo del supervisor	Consideración por parte de los jefes, trato justo por parte del supervisor, preocupación por el bienestar propio.
A11. Desarrollo de carrera	Seguridad laboral, oportunidades de promoción.
A12. Equidad	Seguridad laboral, oportunidades de promoción.

Fuente: Warr, (2013).

Tabla 2. Juicios comparativos de una situación dentro del enfoque de Felicidad/infelicidad centrado en la persona.

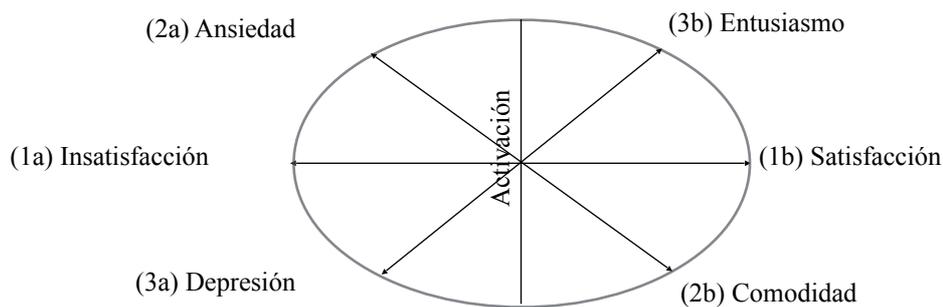
Tipo de proceso	Pregunta ilustrativa
J1. Comparaciones con otras personas	J1. “¿Cómo es mi situación comparada con la de otro individuo /grupo?”
J2. Comparaciones con otras situaciones	
J2A. Situación esperada	J2A. “¿Cómo es mi situación comparada con la situación que esperaba?”
J2B. Situación hipotética	J2B. “¿Podría haberse desarrollado la situación de otra manera?”
J3. Comparaciones con otras épocas	
J3A. Tendencia anterior	J3A. “Hasta el momento, ¿la situación se ha deteriorado, mejorado, o se ha mantenido sin cambios?”
J3B. Probable tendencia futura	J3B. “De ahora en adelante, ¿la situación se deteriorará, mejorará o permanecerá sin cambios?”
J4. Evaluaciones de una situación relacionada con la autoeficacia	J4. “Fue/es mi rendimiento eficaz en esta situación?”
J5. Evaluación de la novedad o familiaridad	J5. “¿Es la situación inusual o rutinaria?”
J6. Evaluaciones de relevancia personal	
J6A. Importancia asignada a la pertenencia a un rol	J6A. “¿Quiero tener este rol?”
J6B. Importancia asignada a las características de un rol	J6B. “¿Valoro esta función?”
J6C. Atractivo de las tareas fundamentales en el rol	J6C. “¿Me gustan las cosas que tengo que hacer?”

Fuente: Warr, (2013).

El bienestar laboral será medido mediante el modelo axial de Peter Warr que se muestra en la figura 3, en el cual se da un marco bidimensional de satisfacción y activación o *arousal*. Se compone de 3 ejes: 1) de insatisfacción a satisfacción; 2) de ansiedad a comodidad,

considerando que la ansiedad se combina con una baja satisfacción y una alta activación mental, mientras que comodidad se interpreta como satisfacción y baja activación; 3) de depresión a entusiasmo (Laca, Mejía y Gondra, 2005). Se usará como marco de medida los factores determinantes de la tabla 2, ya que si el directivo ha inferido adecuadamente en la relación de los factores ambientales y personales, estos se harán evidentes en el análisis de dichos factores.

Figura 1. Ejes para la medición del bienestar.



Fuente: Laca, Mejía y Gondra, (2005).

3. Descripción de la propuesta de intervención

Esta propuesta de intervención, tiene como objetivo diseñar, aplicar y evaluar una intervención, dirigida a entrenar a los directivos de las organizaciones de España en competencias dirigidas hacia el conocimiento, control y modificación de los factores psicofisiológicos, relacionados con la productividad de los individuos y la forma en la que interaccionan en grupos pequeños. El fin, es promover un entorno laboral saludable y mejorar el bienestar laboral

Se plantea como hipótesis que:

1. El programa de intervención, tendrá efectos directos significativos sobre la intención de llevar a cabo conductas dirigidas hacia la gestión del bienestar de los subordinados.
2. El programa de intervención, tendrá efectos significativos sobre la ejecución de conductas dirigidas hacia la gestión del bienestar de los subordinados.
3. El programa de intervención, tendrá efectos directos significativos en la comprensión y ejecución del estilo de liderazgo dirigido hacia la gestión del bienestar de los subordinados.

3.1 Objetivos del programa

3.1.1 Competencias generales

1. Adquirir habilidades y conocimientos suficientes para integrar las bases biológicas de las personas y su relación con la conducta.
2. Conocer el funcionamiento de los procesos psicobiológicos, a partir de los cuales analizar el funcionamiento humano.
3. Conocer los procesos de influencia que, permiten la gestión de los recursos internos dirigidos hacia el bienestar y la productividad.
4. Conocer los procesos de influencia que permiten la adecuada gestión de la comunidad con la que se trabaja y las personas con las que se relacione.
5. Aumentar la capacidad de trabajar y/o liderar equipos multidisciplinares.
6. Aumentar la capacidad de actualización e integración de nuevos conocimientos para la mejora del ejercicio profesional.
7. Ejecutar un plan de acción dirigido hacia el bienestar.

3.2 A quién va dirigido

Esta propuesta de intervención va dirigida a trabajadores que tengan responsabilidad sobre otras personas.

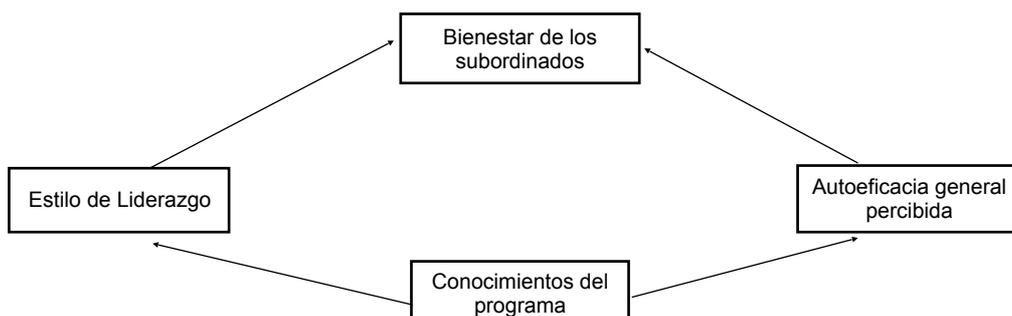
3.3 Número de plazas

Se ha estimado que el número máximo de participantes por intervención sea entre 6 y 16 participantes. Siempre en número par, debido al tipo de dinámicas y trabajo en pareja

4. Metodología

Los factores que se pretende estudiar en esta propuesta de intervención, son cómo los conocimientos derivados del programa, que muestran un impacto significativo en el estilo de liderazgo y la autoeficacia general percibida. El conjunto de estos factores se prevé que muestre un efecto positivo sobre el bienestar de los subordinados, lo cual se medirá pasado 6 meses y 1 año, a través de un estudio longitudinal, para poder mostrar verdaderos resultados con la propuesta de intervención.

Figura 2. Relación de las variables del programa de intervención.



4.1 Instrumentos de medida

MMPI-2RF (Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota - 2 Reestructurado)

Se va a utilizar para evaluar el funcionamiento psicológico y recoger información, acerca de personalidad, tendencias conductuales, posibles síntomas clínicos, mecanismos interpersonales, intereses y aspectos que puedan amenazar la validez del proceso. (Porath y Tellen, 2008).

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bernard Bass y Bruce Avolio

Se busca, en este caso, el estilo de liderazgo y la percepción del participante sobre el ejercicio del liderazgo y sus estilos.

Ficha para la descripción del puesto: se pretende integrar en la fase de plan de acción seguimiento y además servirá de guía para ajustar la fase psicoeducativa una vez estén reunidos los del resto de participantes y analizar el ajuste persona- puesto, junto con el resto de datos obtenidos.

BFQ (Cuestionario Big Five) de G.V. Capra, C. Barbaranelli y L. Borgogni

Con este cuestionario se busca describir las características de personalidad relacionadas con una cierta inclinación profesional.

Escala de Autoeficacia General de Baessler y Schwarzer

En su adaptación para la población española : se ha elegido esta escala, ya que se ha demostrado en un estudio sobre los datos psicométricos, que posee una capacidad predictiva considerable y se puede aplicar a estudios sobre rendimiento, salud y distintas emociones. Además la consistencia interna es muy elevada ($\alpha=0.87$) y la correlación entre las dos mitades (0.88) son muy altas (Sanjuán, Pérez, y Bermúdez, 2000).

Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23» de Meliá y Peiró (1989)

Presenta un nivel de fiabilidad y validez que, puede considerarse, apreciable con un α de 0,88 y factores que oscilan entre 0,72 y 0,89, permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cinco factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.

Compe - Tea de Arribas y Pereña (2011)

Evalúa 20 competencias clave en el ámbito profesional, agrupadas en 5 áreas temáticas, e incluye una escala para el control de la sinceridad. El Modelo de competencias de Compe -

Tea, se divide en 5 áreas: 1) Intrapersonal (Estabilidad emocional, confianza en sí mismo y resistencia a la adversidad); 2) Interpersonal (comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, influencia y trabajo en equipo); 3) Desarrollo de tareas (Iniciativa, Orientación a resultados, capacidad de análisis y toma de decisiones); 4) Entorno (conocimiento de la empresa, visión y anticipación, orientación al cliente, apertura e identificación con la empresa; y 5) Gerencia (dirección, liderazgo y planificación y organización).

Entrevista semiestructurada

Se desarrollará en función del perfil de la empresa y se utilizará para recabar la información de las necesidades y expectativas de la gerencia, con respecto a la intervención así poder ajustar los objetivos de la fase de aprendizaje.

5. Descripción de la muestra y procedimiento

Para constatar si esta propuesta de intervención es relevante y necesaria, se ha tomado una muestra de 10 sujetos de una empresa de 780 trabajadores, del sector de la electromedicina. Su posición en el organigrama corresponde con el de mando intermedio. Cada uno de los sujetos, gestiona a un equipo de entre 8 y 45 trabajadores. Los sujetos son todos varones cuya edad comprende entre los 38 y los 48 años. El 100% de los sujetos tienen estudios medios (FP) relacionados con la electrónica.

La recogida de muestra se ha realizado a través de un muestro opinático, informando a los participantes del interés del estudio, solicitando su consentimiento para participar en el mismo. Tras su aceptación, respondían a los cuestionarios que debían cumplimentar y entregar tras su finalización en el intervalo de tiempo de esa jornada propuesta. Se establecieron criterios de inclusión para los participantes: a) que se tratase de personas que ocupasen un cargo con personal bajo su mando; b) que tuviesen experiencia en dirección de equipos mínimo de 2 años. Estas condiciones se preguntaron a los participantes previamente a la cumplimentación del cuestionario y se constató con la información que se describía en la ficha de análisis del puesto.

En este caso y debido a que este trabajo se trata de una propuesta de intervención en desarrollo, los instrumentos de medida utilizados, disponibles en el momento del pase de cuestionarios han sido:

- Ficha para la descripción del puesto
- Compe-tea

6. Resultados

6.1 Competencias clave para el puesto objeto de análisis

Se trata de un puesto que debe dirigir varios centros de trabajo, los cuales se componen de

un responsable y un equipo de entre 5 y 15 personas. Los centros de trabajo se encuentran en las instalaciones del cliente, por ello, deben negociar asiduamente con la dirección del centro. Repercuten a la central semanalmente, además deben fomentar relaciones con organismos públicos. Al analizar las competencias directivas clave, mediante la ficha de descripción del puesto, se han determinado 13 en base al manual CompeTEA: Confianza y seguridad en sí mismo (CONFI), Resistencia a la adversidad (RES), Comunicación (COM), Establecimiento de relaciones (REL), Negociación (NEG), Influencia (INF), Orientación a resultados (ORRES), Toma de decisiones (DECI), Conocimiento de la empresa (CONO), Visión y anticipación (VIS), Identificación con la empresa (IDEN), Liderazgo (LID), Planificación y organización (ORG). Además se tomará en cuenta la escala de sinceridad en las respuestas (SIN).

6.2 Resultados de la evaluación: ajuste persona-puesto

Para la interpretación de los datos se ha establecido el nivel del evaluado en puntuaciones S, en comparación con el grupo normativo como muestra la Tabla. 3 Nivel del evaluado en puntuaciones S.

Tabla 3. Nivel del evaluado en puntuaciones S

Nivel evaluado	Puntuación S
Muy alto	90 - 99
Alto	70 - 89
Medio	31- 69
Bajo	11- 30
Muy bajo	1 - 10

Fuente: Manual CompeTea

Los resultados muestran que 5 de los 10 sujetos muestran alguna competencia por encima del nivel alto, de los cuales 1 puntúa en un nivel dentro de la media de sinceridad en la respuesta, el resto de sujetos puntúan alto en alguna competencia, pero muestran una puntuación muy baja en la escala de control. Como se puede ver en la Tabla 4, de las 13 competencias clave seleccionadas para el adecuado ajuste y desarrollo de las funciones propias del puesto, solo un sujeto puntúa alto en 4 de ellas. Por lo que de forma general, no se da el ajuste persona-puesto en ninguno de los diez sujetos evaluados.

Tabla 4. Puntuaciones S de las competencias clave.

Tabla de puntuaciones S														
	CONFI	RES	COM	REL	NEG	INF	ORRES	DECI	CONO	VIS	IDEN	LID	ORG	SIN
Sujeto 1	35	65	25	45	30	45	35	65	30	30	40	60	25	75
Sujeto 2	45	50	55	45	60	60	60	65	65	70	75	50	60	20
Sujeto 3	70	55	10	40	55	60	40	95	50	35	50	45	35	55
Sujeto 4	15	5	30	30	30	40	10	40	30	15	50	50	30	30
Sujeto 5	60	45	30	45	55	45	30	55	40	45	40	60	35	80
Sujeto 6	45	50	45	65	45	45	40	40	30	55	35	50	40	55
Sujeto 7	60	65	70	80	45	55	65	55	70	45	75	80	65	45
Sujeto 8	60	50	25	40	65	45	60	55	60	35	55	75	30	25
Sujeto 9	60	45	45	50	40	45	55	40	40	60	55	70	40	30
Sujeto 10	20	55	30	30	45	35	45	50	55	55	65	60	65	20

Se prevé que en el caso de haber administrado la batería de análisis al completo, podría haberse hallado más información relevante con respecto estilos conductuales y características de personalidad y perfil laboral y estilo y percepción del liderazgo, lo cual mostraría una información más detallada.

7 Descripción de la propuesta de intervención

Según los resultados obtenidos, se propone la siguiente intervención con una metodología que será común en todas las propuestas posteriores en otras empresas. Se encuentra estructurada en tres Fases (Tabla 3) "Conoce", "Controla" y "Modifica", cada una de las cuales se compone de un grupo de procesos a desarrollar y objetivos que se deben cumplir. La fase "Conoce", tiene como objetivo entender la cultura organizacional de la empresa y cómo sus recursos humanos interactúan con ella. Es esencial este proceso, ya que determina las competencias clave para la intervención y cómo poder adaptarlo a la realidad de la organización. Se busca la información y la participación activa de las personas que deben acompañar en la intervención.

Con el marco referencial que nos proporciona la primera fase, en la fase "Controla", se inician las actividades relacionadas a los planes y acciones previstos, que permiten organizar y controlar los recursos necesarios para asegurar una ejecución eficaz. En función de los resultados de las dos primeras fases, en la fase "Controla", se establece la

implementación del plan estratégico, del proceso de mejora continua, así como de los sistemas evaluativos. El fin es asegurar que los cambios sean generados en equilibrio con los objetivos y metas de la organización. Se mide las actuaciones de las personas y su capacidad de transformación hacia el bienestar profesional y organizacional.

El programa, ha sido diseñado con un total de 120 horas distribuidas en 24 horas presenciales, las cuales quedan divididas en 2 jornadas de 7 horas, más una jornada de 6 horas. Además se establece una sesión 0, con una duración de 4 horas, con el fin de analizar e informar al grupo. 100 horas a distancia, de estas, 30 son de asesoramiento vía online o teléfono durante cuatro semanas. Además, 20 horas de trabajo autónomo (actividades que se ponen en práctica en el ámbito laboral y/o profesional durante 4 semanas).

Método de la fases de intervención			
Conoce	1.Análisis de las expectativas de la gerencia	2.1.Análisis 1 del grupo	3.Desarrollo de objetivos específicos Ajuste fase psicoeducativa
Controla	4.Fase psicoeducativa	2.2Análisis 2 del grupo	5.Desarrollo plan de acción individual
Modifica	6.Ejecución del plan de acción	7.Seguimiento semanal (4 semanas)	2.3Análisis 3 del grupo e Informe de resultados

Tabla 5: Estructura de procedimiento

7.1. Análisis de las expectativas de gerencia

Para conocer las necesidades y expectativas de la gerencia, se va a utilizar la entrevista semiestructurada. Lo cual ayudará a, de manera inicial, poder adaptar los contenidos de la fase psicoeducativa de la intervención. Además, el analizar las expectativas y recoger información facilitará la visualización de su estructura, cultura y posible clima, para una mejor adaptación a la empresa.

7.2. Análisis grupal de los participantes

El éxito de la propuesta de intervención, se relaciona con una adecuada gestión de la motivación, el cambio conductual, y trabajar sobre los esquemas de pensamiento. Para ello, es necesario conocer el nivel de autoeficacia percibida de cada uno de los participantes, así como sus rasgos de personalidad, sus habilidades directivas y perfil profesional. Ello, facilitará la consecución de los objetivos individuales en el desarrollo del plan de acción.

Toda esta información que se presentará a cada uno de los participantes, servirá como línea base para trabajar.

Se van a realizar 3 análisis en diferentes momentos de la intervención (véase Tabla 2) con distintos objetivos:

7.2.1 Análisis 1: En el análisis inicial, se pretende realizar una imagen lo más ajustada de cada uno de los participantes. En él, se evaluarán características de personalidad, habilidades de liderazgo, perfil profesional, competencias y descripción del puesto actual que ocupan. Para todo ello, se va a utilizar los instrumentos descritos en el apartado: descripción variables e instrumentos de medida propuestas para la intervención

7.2.2 Análisis 2: Este análisis, se realizará tras la fase psicoeducativa. El objetivo, es medir el impacto y comprobar si se han producido cambios significativos en los valores iniciales. Los instrumentos que se van a pasar a los participantes son los ya utilizados en el análisis 1.

7.2.3 Análisis 3: En este caso, los instrumentos se aplicarán al final del seguimiento del plan de acción, a fin de comprobar y comparar los resultados obtenidos durante todo el proceso. Tras este último análisis, se entregará un informe de resultados para cada participante.

7.3. Desarrollo de los objetivos específicos y ajuste fase psicoeducativa

Una vez recogida la información por parte de la dirección o departamento encargado del proyecto, se desarrollan los objetivos que se deben alcanzar y los contenidos apropiados en base la bibliografía recogida.

7.4. Desarrollo del programa (fase psicoeducativa)

La estructura del programa se divide en 3 módulos formativos: Conoce, Controla y Modifica (Tabla 6), más una sesión 0, con una duración presencial de 24 horas.

Tabla 6. Estructura del programa formativo por módulos (ejemplo)

Módulos de la fase psicoeducativa según los datos obtenidos				
Presentación Sesión 0	Evaluación participantes	Presentación programa	Observación grupal	
Conoce (Sesión 1)	SN y comportamiento	Influencia y comunicación interna	Cerebro y aprendizaje	
Controla (Sesión 2)	Gestión de los seguidores	Liderazgo Transformacional	Gestión de estrés	
Modifica (Sesión 3)	Técnicas para gestionar la incertidumbre	Higiene del sueño	Técnicas de relajación y visualización	Desarrollo plan de acción

Sesión 0 Presentación (4 horas)

Esta sesión se ha diseñado con un objetivo evaluativo, a fin de establecer una línea base de cada uno de los participantes, para el posterior trabajo individual, que debe realizar cada persona en su puesto de trabajo.

Objetivos de la sesión:

1. Establecer la línea base de cada participante de la intervención.
2. Informar de los objetivos del programa de intervención.
3. Informar de la metodología del programa de intervención.
4. Conocer a cada uno de los participantes, a fin de complementar la información recogida de la batería de cuestionarios, descritos en el apartado instrumentos de medida del programa de intervención.

Sesión 1 (7 horas) *Módulo Conoce*

El módulo Conoce proporciona conocimientos y habilidades genéricos y esenciales en el ámbito del conocimiento de las personas, y presenta los principios generales de la forma en la que funcionan y se comportan.

Objetivos de la sesión:

2. Comprender la estructura y el funcionamiento del cuerpo humano y comprender las bases de la conducta humana en términos bioquímicos.
3. Conocer las bases neurofisiológicas de las emociones.
4. Conocer las bases biológicas de las conductas motivacionales y emocionales.
5. Conocer las variables biológicas a la explicación y comprensión del aprendizaje, la memoria, el pensamiento y el lenguaje.
6. Conocer algunos sistemas neurofisiológicos de control personal, así como de la conducta asociada.

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta sesión, se va a utilizar además de las diapositivas con la información necesaria para trabajar las competencias específicas, un dossier de trabajo con actividades de carácter individual, por parejas y en grupo, que además, deberán exponer en el transcurso de la jornada. También se realizará una dinámica dirigida hacia la comprensión de la relevancia de los sentidos en la toma de decisiones y los juicios que efectuamos de las características de un elemento o persona. Se utilizará material audiovisual que, fundamente la naturaleza de los contenidos trabajados durante la jornada.

Sesión 2 (7 horas) *Módulo Controla*

Con el módulo Controla, se pretende que el/la profesional adquiera los conocimientos necesarios para identificar y evaluar los factores psicobiológicos de la gestión de los recursos internos, el desempeño laboral y el liderazgo

Objetivos de la sesión:

1. Distinguir las funciones que tiene la comunicación humana.
2. Conocer las características de los componentes de la comunicación no verbal.
3. Aumentar el conocimiento de la relación entre comunicación verbal y no verbal.
4. Analizar los procesos psicológicos y psicosociales básicos implicados en la actividad laboral y en las organizaciones.
5. Conocer, analizar y aplicar a diferentes ámbitos, los factores que definen la estructura, y los procesos de influencia y desempeño en los grupos.

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta sesión, se va a utilizar el mismo dossier y materiales. En esta jornada, la dinámica se enfocará hacia el proceso de empatía del rol de subordinado, relacionado con las demandas de la dirección cuando no son claras, y se debe trabajar sin objetivos definidos y con procesos de ambigüedad e incertidumbre.

Sesión 3 (6 horas) Módulo Modifica

El módulo Modifica, se centra en definir, explicar y gestionar, los diferentes impactos de los procesos de influencia en la vida personal y organizacional. Además, proporcionará herramientas dirigidas hacia el cambio, control y modificación de conductas, desarrollo de nuevos hábitos y rutinas y recursos de comunicación, para traducirlo en productividad. Finalmente se desarrollará un plan de acción individualizado, para cada uno de los participantes.

Objetivos de la sesión:

1. Conocer cómo las condiciones de trabajo influyen en el bienestar laboral.
2. Establecer qué elementos influyen en el bienestar laboral.
3. Saber cómo se pueden gestionar las emociones en el trabajo.
4. Aumentar las habilidades para dirigir equipos de trabajo.

Al igual que en las sesiones anteriores, la metodología de trabajo y material didáctico es el mismo para alcanzar los objetivos de esta sesión. La dinámica en este caso, irá dirigida a relacionar cómo los procesos de relajación y una correcta higiene del sueño, proporciona beneficios en la toma de decisiones, control de estrés, estado de ánimo, gestión de recursos y bienestar general.

7.5. Desarrollo y ejecución del plan de acción individualizado

Tras la fase psicoeducativa, se establece un plan de acción individual para cada uno de los participantes en función de las conductas que debe modificar. La información de dichas conductas, se obtienen por medio del análisis 1 y 2, además de la ficha de descripción de puesto y las propias expectativas del participante, a fin de lograr un mayor ajuste persona-puesto.

7.6. Seguimiento semanal e informe de resultado

El seguimiento es una de las partes más importantes de la intervención ya que se trata de guiar y asesorar al participante durante 4 semanas, vía telefónica o mail, además de 2 reuniones, en el alcance de los objetivos marcados, con la ayuda de herramientas de auto-observación. Se desarrollarán en función de las necesidades y recibirá entrenamiento. Al finalizar la intervención, se realizará el análisis 3 y un informe final de resultados.

7.7. Planificación de la intervención

La intervención se ha planificado, tal y como muestra la tabla 7. Cronograma, en un transcurso de 7 semanas, las cuales se recogen en las fases metodológicas. La primera fase "Conoce", se compone de los siguientes procedimientos: en la semana 1 análisis de las expectativas de gerencia, análisis 1 del grupo y ajuste de la fase psicoeducativa. En la semana 2 el análisis 2 del grupo y en la semana 7 el análisis 3. La fase "Controla" se compone de: en la semana 2 la fase psicoeducativa y el desarrollo del plan de acción. En la fase "Modifica" se ejecuta desde la semana 2 a la 6 el plan de acción y el seguimiento. En la semana 7 se elabora y presenta el informe final de resultados.

Tabla 7: Cronograma

		Cronograma						
Actividades		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
Conoce	Analizar expectativas de gerencia	-						
	Análisis grupo	-	-					-
	Ajuste fase psicoeducativa	-						
Controla	Fase psicoeducativa		-					
	Desarrollo plan de acción		-					
Modifica	Ejecución plan de acción			-	-	-	-	

Seguimiento

- - - -

Informe final

-

8. Discusión

El objetivo de este trabajo, ha sido desarrollar una propuesta de intervención, dirigida a personas con la responsabilidad de dirigir equipos de trabajo, a fin de lograr el bienestar de los subordinados. Para ello, se pretende con el programa de intervención, inferir en el estilo de liderazgo y la autoeficacia general percibida de los participantes, como predictor del bienestar de los subordinados. Los análisis realizados en la muestra como medio de justificación para una propuesta de estas características, muestran que carecen de las competencias necesarias para ejecutar su puesto. Ello podría deberse a los niveles de autoeficacia general percibida, los estilos conductuales, y posible sintomatología clínica (ansiedad, estrés, posible depresión...), además de falta de formación. pero que, en esta muestra no se ha podido evaluar, lo cual se recomienda para futuros procedimientos. Es necesario además, recoger información de la cultura de la empresa, ya que puede llegar a ser un factor limitante que se debería tener en cuenta. Otro factor es, que las personas evaluadas, han ido promocionando dentro de la empresa y las formaciones recibidas al respecto han sido principalmente de carácter técnico, por lo que se estima, que realizando la evaluación al completo, los datos podrían mostrar competencias susceptibles de entrenar, que conlleve al aumento del nivel ajuste persona-puesto. Los resultados que se obtengan del factor autoeficacia y su resultado, se considera relevante debido a su interpretación como el mejor predictor de intención conductual; a mayor puntuación mayor intención de repetir conductas de las que se obtengan satisfacción y éxito (Carpi, et. al. 2009). Lo cual facilitaría la aplicación de los conocimientos en el contexto laboral. En el supuesto de que, se encuentre un grupo, en el cual, los perfiles sean óptimos y los resultados grupales satisfactorios para la empresa, la intervención tendrá como objetivo el desarrollo personal y debido a la naturaleza de los contenidos, aportará conocimiento y maestría en lo que respecta a la dirección de personas.

9. Limitaciones

Muestra

se debe tener en cuenta que ha sido la propia empresa la que ha seleccionado a los participantes por lo que tiene baja aleatoriedad, y se considera poco representativa.

Temporalidad

La empresa ha sido la que ha fijado la fecha para la administración de los cuestionarios, por lo que no se disponía del material al completo, dejando información importante fuera del análisis.

Instrumentos

En cuanto a los instrumentos de medida, nos hemos encontrado que, el Manual Compe-Tea tiene una consistencia interna medida por el Alfa de Cronbach (Alfa si $K= 10$) entre 0,58 y 0,83) en función de los elementos analizados. Por lo que, se recomienda, o bien buscar una escala de competencias más fiable, o evaluar la verdadera necesidad de un instrumento que mida las competencias profesionales.

Clima y cultura de la empresa

No se ha podido tener en cuenta si la cultura de la empresa, favorece la ejecución de un liderazgo adecuado y las características del clima, ya que pueden estar jugando un papel esencial en la forma de ejecutar su tareas y en la medida que se da el ajuste persona-puesto.



10. Referencias

- Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España S.L.
- Amil, A. B. (2010). Mapa de la investigación en neurociencias y psicología experimental en Argentina. *PSICIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, (2), 1, 16-18. (Tomado de Redalyc).
- Arribas, D. y Pereña, J. (2011). Manual Compe - Tea (2ª Ed.). Madrid; *Publicaciones de psicología Aplicada TEA edicione, S.A.*
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial data*, 2, 25-36.
- Bedregal P., Shanzd B., Santos, M. J. y Ventura, P. (2010). Aportes de la epigenética en la comprensión del desarrollo del ser humano. *Rev Med Chile*, 138, 366-372.
- Brizendine, L. (2006). *El cerebro femenino*. barcelona: RBA libros.
- Carpi, A., González, P., Zurriaga, R., Marzo, J. C., y Buunk, A. P. (2009). Autoeficacia y percepción de control en la prevención de la enfermedad cardiovascular. *Universidad Psychologica*, (9), 2, 423-432.
- Cequea, M. y Rodríguez, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia* (37), 2, 121-129.
- Folcher, M., Oesterle, S., Zicky, K., Thekkottil, T., Heymoz, J., Hohmann, M., Chirsten, M., El-Baba, M.D., Bucmann, P., y Fussenegger, M. (2014). Mind-controlled transgene expression by a wireless-powered optogenetic designer cell implant. *Nature communications*, 10.1038/6392.
- Garaigordobil, M, y Peña, A. (2014) Intervención en las habilidades sociales: efectos efectos en la inteligencia emocional y la conducta social. *Revista internacional de psicología clínica y de la salud*, (2), 3, 551-567.
- Gil, F. y Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Goleman, Daniel. (2006), *Social Intelligence*, Bantam, New York.
- Goleman Daniel. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Gómez A. L., Restrepo, A. A., y Gómez, J. F. (2012). La hormona oxitocina: neurofilosofía de la vida social y emocional del ser humano. *Uni-pluri/versidad*, (12), 3, 101-106.
- Gurr, T.T. (1970). *Why men rebel*. Princeton, NJ: Princeton University Press. Hornsey, M.J., Spears, R., Cremers, I. y Hogg, M.A. (2003). Relations between high and low power groups: the importance of legitimacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (2), 216-227.
- Johannesburgo, Naciones Unidas (2002) *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. (A/CONF. 199/20). Nueva York: publicación las Naciones Unidas.
- Kirsch, I. (2012). El placebo y la psicoterapia son mejores que los antidepresivos para tratar

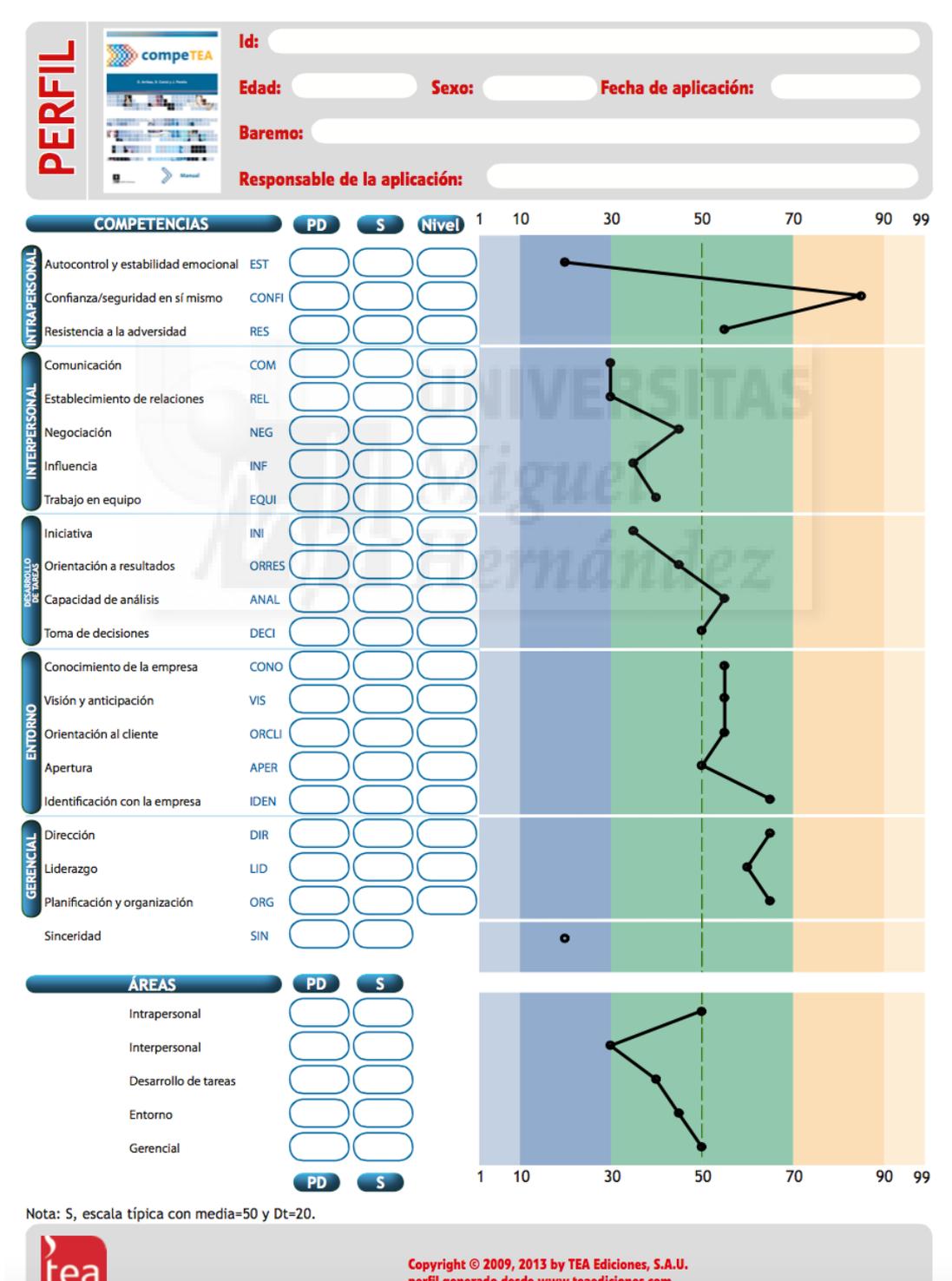
- la depresión. *INFOCOP* 59, 21-23.
- Laranjeira, C. A. (O contexto organizacional e a experiència de estress: uma perspectiva integrativa. *Rev. salud pública*, 11, 123-126.
- Laca, F. A., Mejía, J. C. y Gondra, J. M. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y salud*, 16, (1), 87-92.
- López, F. A. (2014). El empleado motivado, vivir  y producirá más. *Miguel Hernández Communication Journal*, 5, 91-111.
- Lopresti, A. L., Hood, S. L., y Drummond, P. D. (2013). A review of lifestyle factors that contribute to important pathways associated with major depression: diet, sleep and exercise. *ELSEVIER, Journal of Affective Disorders*, 148, 12-27.
- M rtinez, M., Vasco, C.V. (2011). Sentimientos: encuentro entre la neurobiolog a y la ética según Antonio Damasio. *Revista Colombiana de Bio tica*, (6), 2, 181-194.
- McMartin, S. E., Jacka, F. N., y Colman, I. (2013). The association between fruit and vegetable consumption and mental health disorders: Evidence from five waves of a national survey of Canadians. *ELSEVIER: preventive medicine*, 56, 225-230.
- Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper y Row.
- Monasterio, A., y Esquerro, J. (2013). El sistema de neuronas espejo y el procesamiento facial de las emociones: El caso del miedo. *Ciencia cognitiva*, 7:2, 34-36.
- Navarro, J., De Quijano, S.D., Berger, R. y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramientas básicas para gestionar la incertidumbre y ambigüedad creciente. *papeles del psicólogo*, 32, 17-28.
- Olaz, F. O. y Pérez, E. (2012). Creencias de autoeficacia: Líneas de investigación y desarrollo de escalas. *Revista Tesis*, 1, 157-170.
- Olivares, C. y Urra, E. (2007). Autoeficacia y conductas de salud. *Ciencia y Enfermería XIII*, 1, 9-15.
- Olivares, J. y Méndez, F.R. (1998). *Técnicas de modificación de conducta* (3  Ed.) Madrid: Editorial biblioteca nueva.
- Olson, Gari. (2008). De las neuronas espejo a la neuropol tica moral. *Polis, revista de la universida Biliviana*, (7), 20. 313-334. (Tomado en Redalyc .org).
- Peralta, P., Quezada, E., y Quezada, S. (2002). Proyecto para aplicar técnicas de PNL. *Pharos: arte, ciencia y tecnología*, (9), 1, 131-147.
- Fernández, E. P. (1999). El director general: Perfil demandado por las empresas según las ofertas de empleo publicadas. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 197-204). Universidad de La Rioja.

- Picazo, C., Zornoza, A. y Peiró, J. M. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, (21), 2, 274-279.
- Poletto, J. F., Sánchez, G. (2011). Productividad y cultura organizacional en la era del conocimiento. *Redip. Unexpo. VRB*. 1, 3.
- Porath, Y. S. y Tellen, A. (2008). Inventario Multifásico de Personalidad de Minessota - 2 (2ª Ed.) Madrid: Tea ediciones.
- Salcedo, A. (2007). *Anatomía de la persuasión: de los clásicos a la programación neurolingüística*. Madrid: Esic editorial.
- Salessi, S., y Omar, A. (2012). Cinismo organizacional: consecuencias sobre la salud mental de los trabajadores. *psicología y salud*, (24), 2, 269-277.
- Sanjuán, P., Pérez, A.M. y Bermúdez, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema*, 12, 509-513.
- Solanes A. (2007). *Recursos Humanos*. Alicante: FUNCREA.
- Ramachandran, V. (2000), "Mirror Neurons and Imitation Learning as the Driving Force Behind 'the Great Leap Forward' in Human Evolution", *Edge*, 69, June 29, 2000, www.edge.org/3rdculture/ramachandran/ramachandran-index.html.
- Ramos, L. M. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de València.
- Reeve, J. (2002). *Motivación y emoción* (5ª Ed.). México: McGraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Rizzolatti, G., Fogasi, L., y Gallese, V. (2001). Neurophysiological mechanisms underlying the understanding and imitation of action. *Natur reviews: neuroscience*, 2, 661-670.
- Robbins, S. P. (1994). *Administración. Teoría y practica*. México: Prentice-Hall.
- Rodriguez,R., Moya, M. y Zerbyt, V. (2006). Cuando el poder ostentado es inmerecido: sus efectos sobre la percepción y los juicios sociales. *Psicothema*, 18, (2), 194-199.
- Rosenzweig, M.R., Breedlove, S. M. y Watson, N. V. (2001). *Psicobiología. Una introducción a la neurociencia conductual, cognitiva y clínica*. Barcelona: Ed. Ariel
- Van Vugt, Mark; Hogan, Robert; Kaiser, Robert B. *American Psychologist*, Vol 63(3), Apr 2008, 182-196.
- Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Memoria para optar al título de psicólogo, Facultad de ciencias sociales, departamento de psicología, Universidad de Chile.
- Villamarín, S. y Berdullas, S. (2014). No hay desarrollo sostenible sin salud mental y física. *Infocop*, 67, 17.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 99-106.

Wong, A., y Álvarez, M. A. (2013). *Hormonas, cerebro y conducta. Notas para la práctica de la psicología en la endocrinología*. Instituto de neurología y neurociencia: Universidad de la habana, Cuba.

Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Ed.

11. Anexo



PERFIL

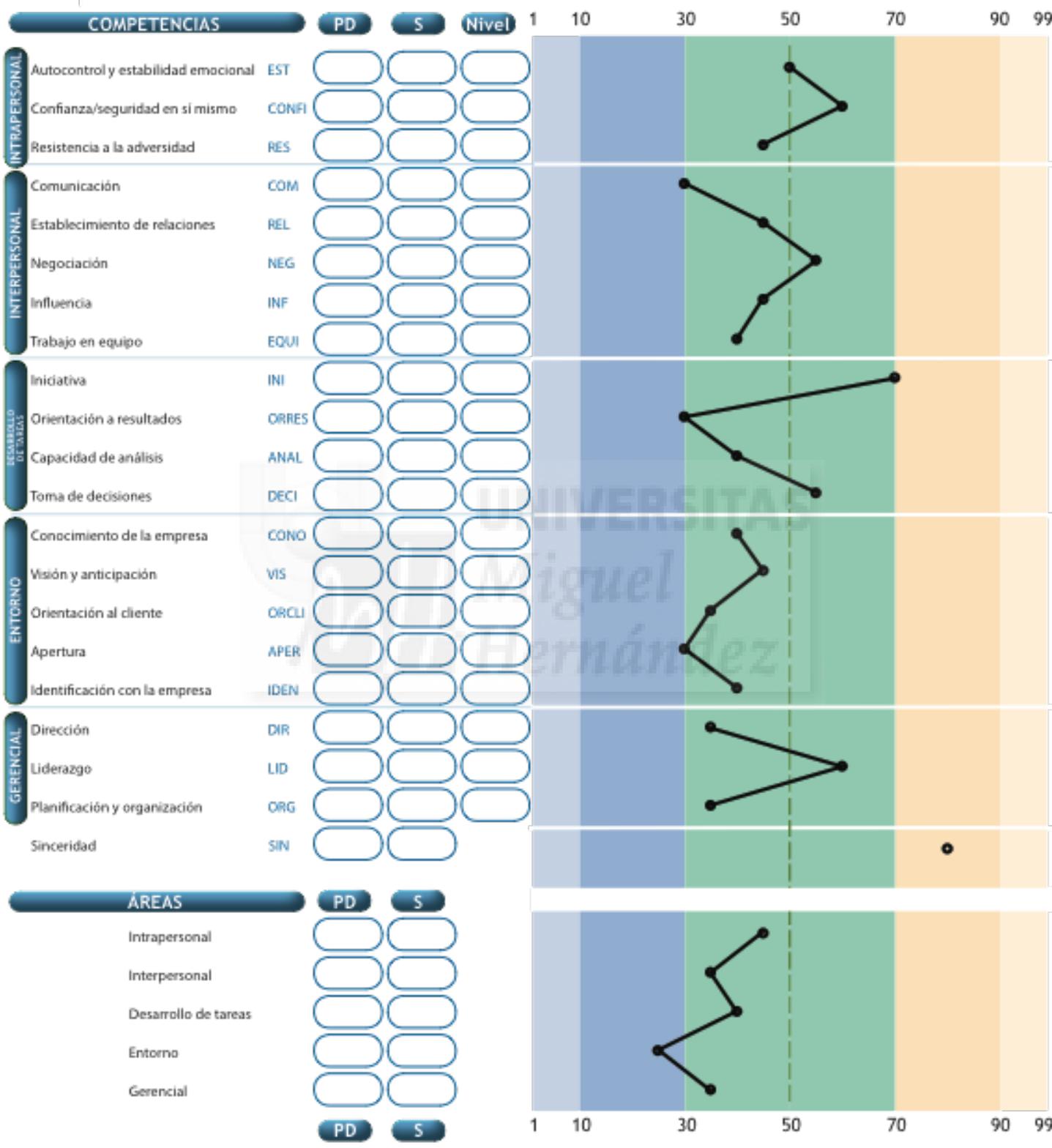


Id:

Edad: Sexo: Fecha de aplicación:

Baremo:

Responsable de la aplicación:



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

PERFIL

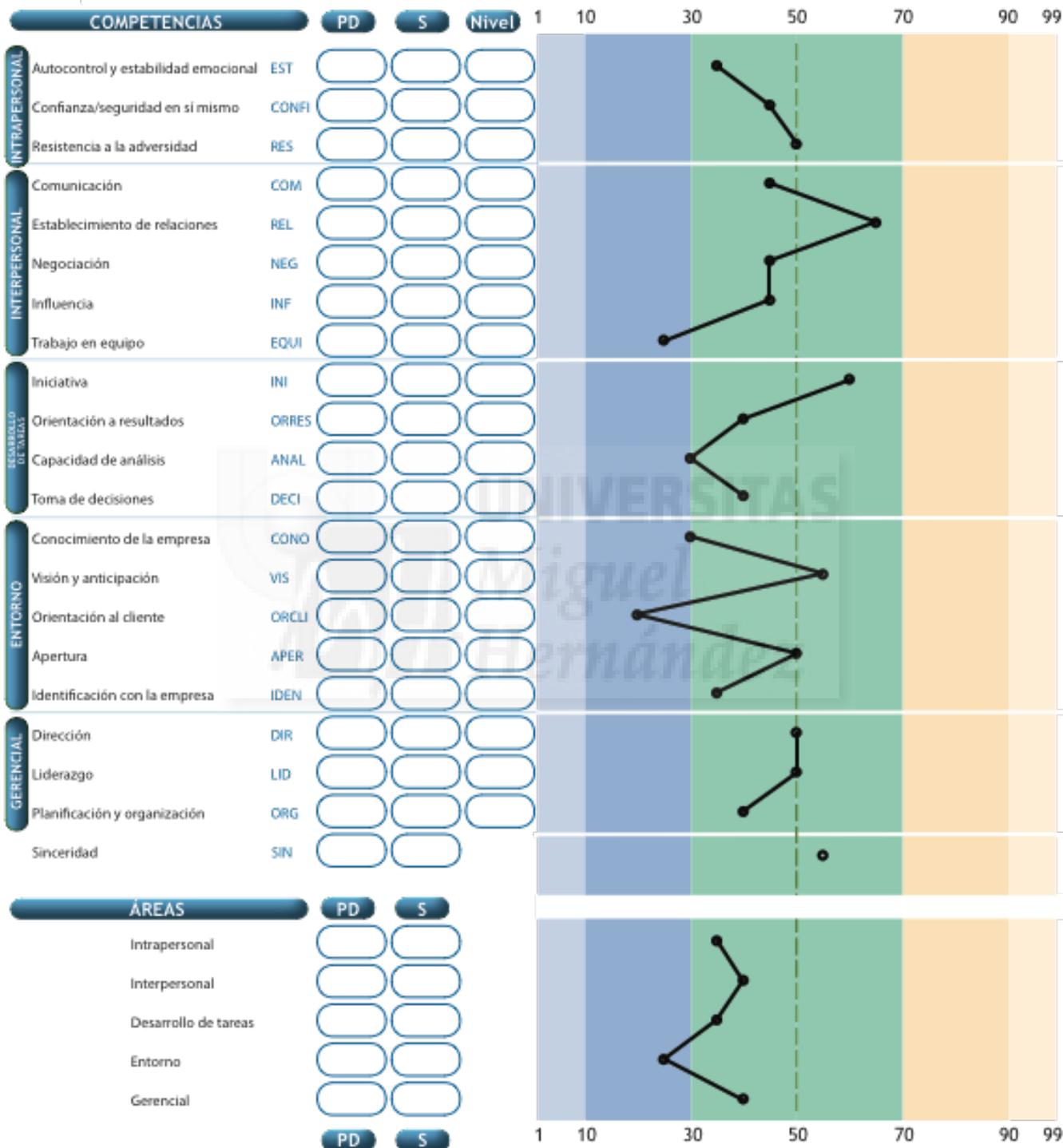


Id:

Edad: Sexo: Fecha de aplicación:

Baremo:

Responsable de la aplicación:



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

PERFIL

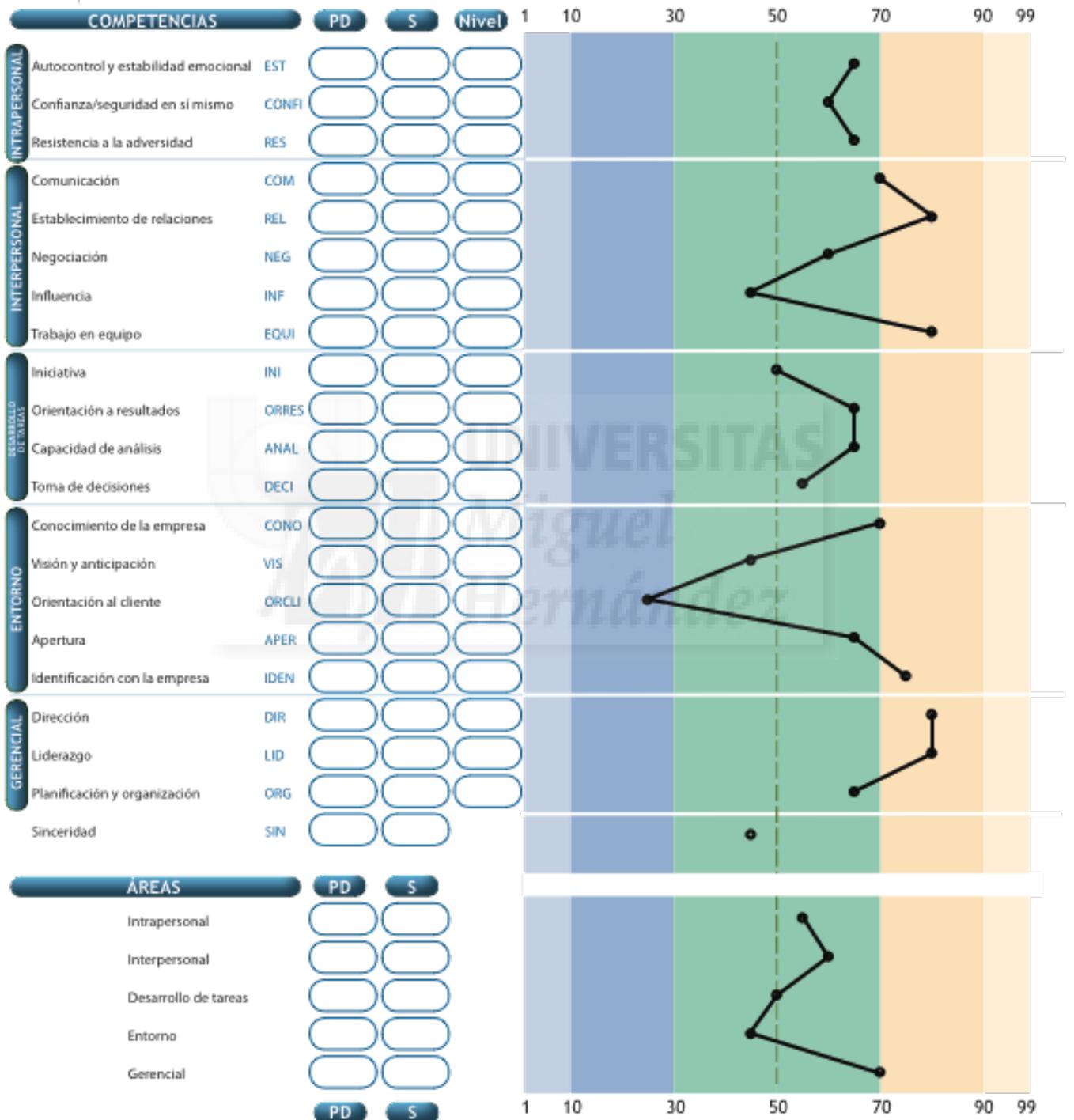


Id:

Edad: **Sexo:** **Fecha de aplicación:**

Baremo:

Responsable de la aplicación:



Nota: 5, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

PERFIL

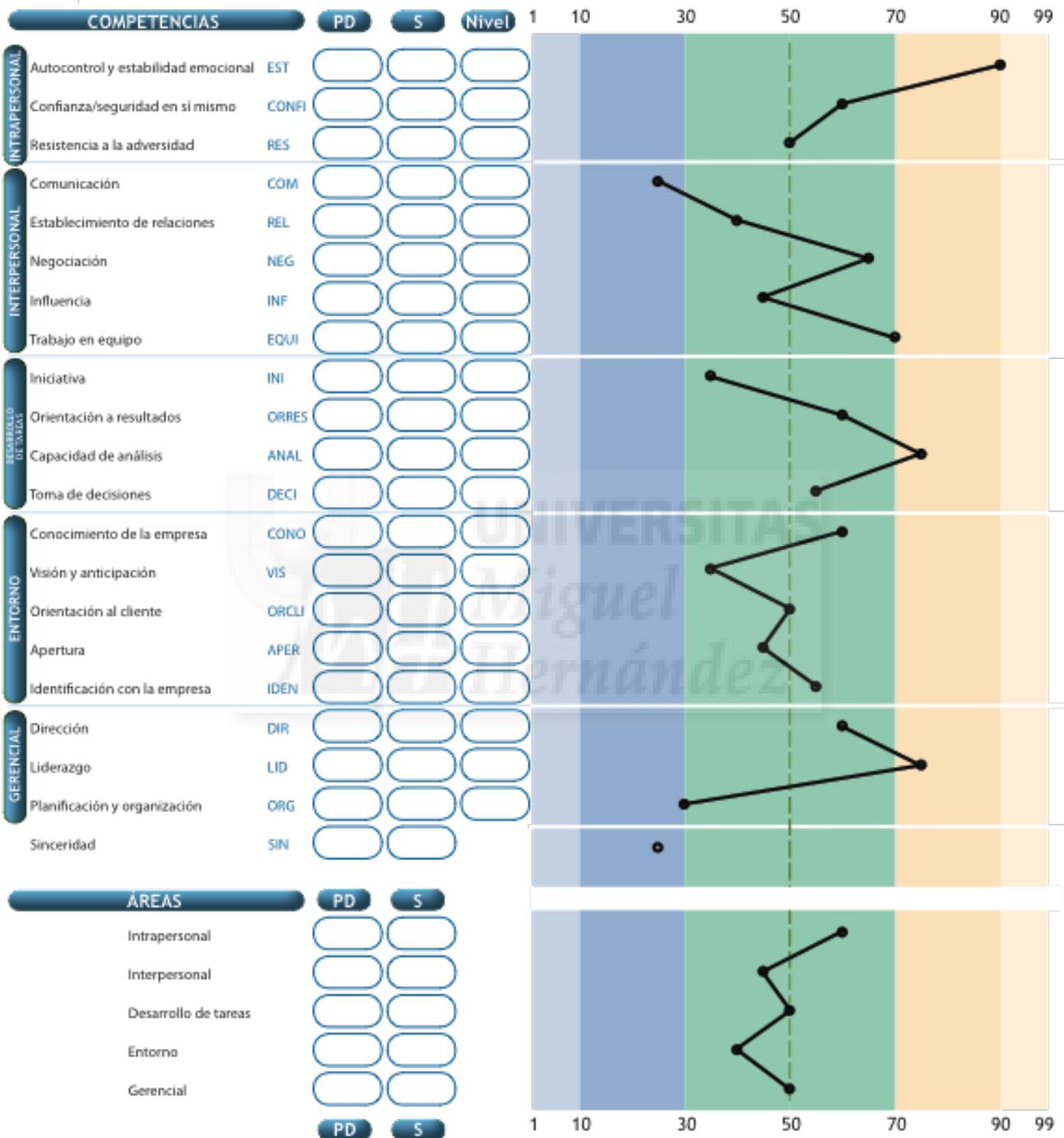


Id:

Edad: **Sexo:** **Fecha de aplicación:**

Baremo:

Responsable de la aplicación:



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.

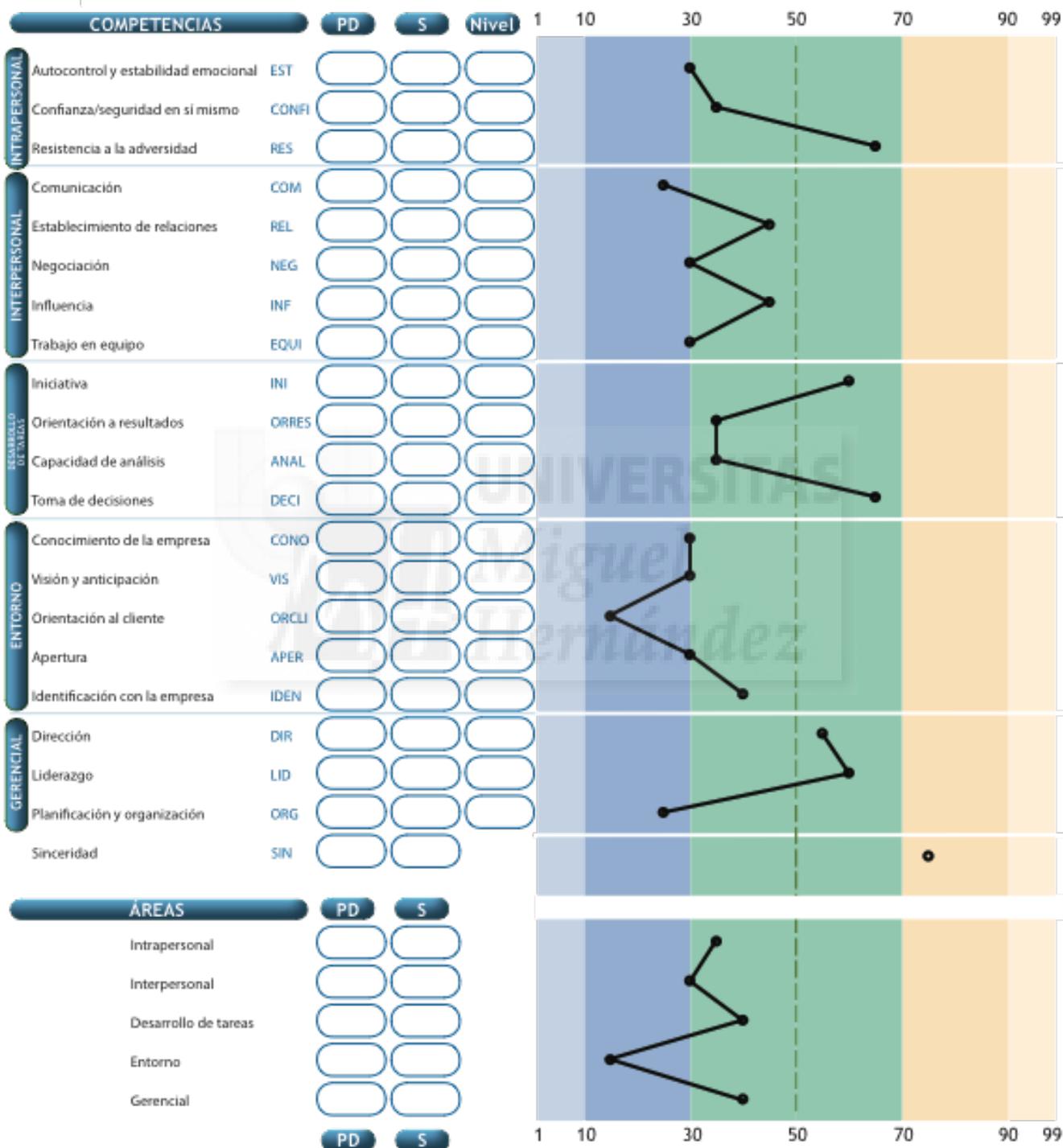


Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

PERFIL



Id:
Edad: **Sexo:** **Fecha de aplicación:**
Baremo:
Responsable de la aplicación:



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

PERFIL

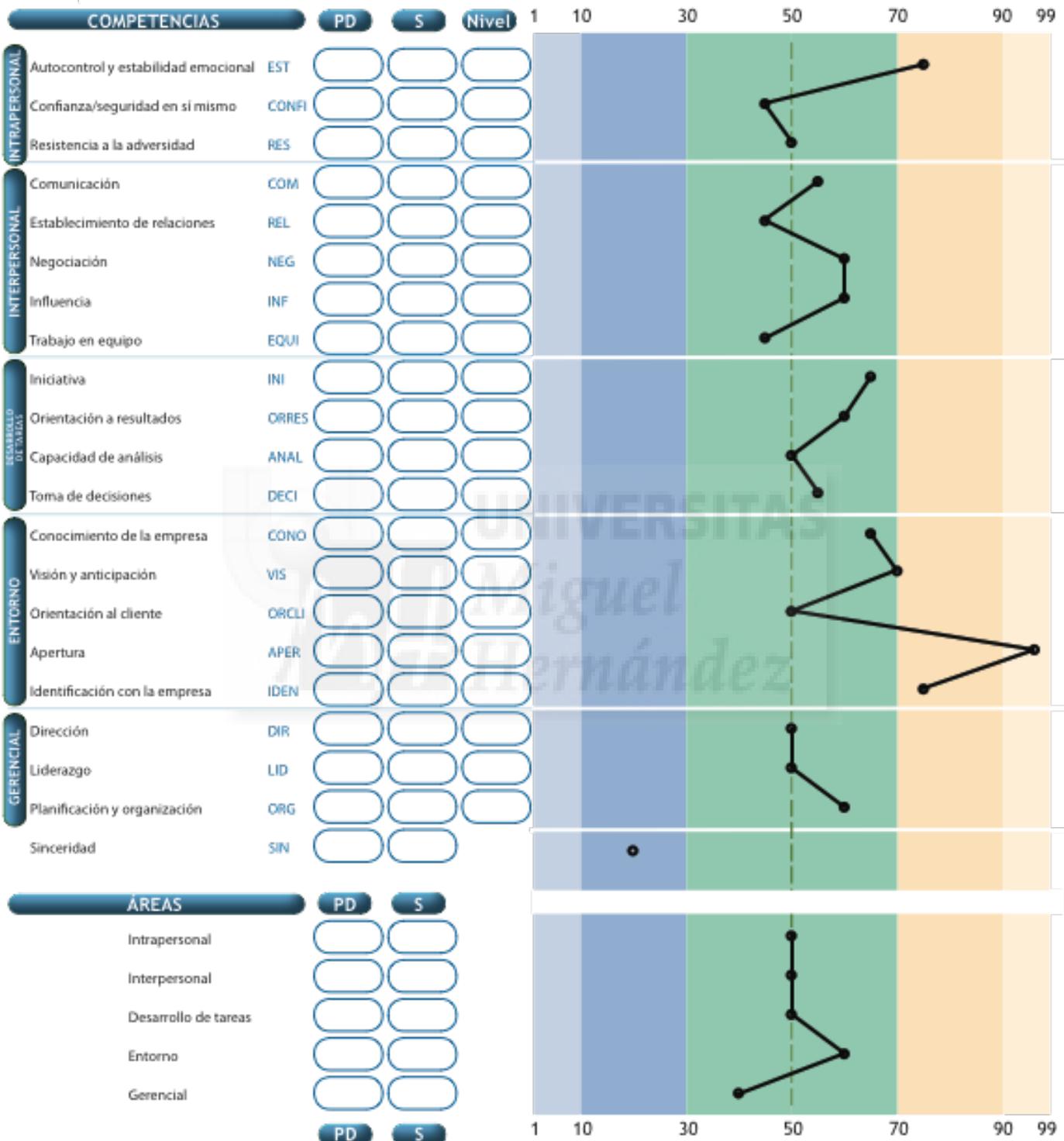


Id:

Edad: Sexo: Fecha de aplicación:

Baremo:

Responsable de la aplicación:



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

PERFIL

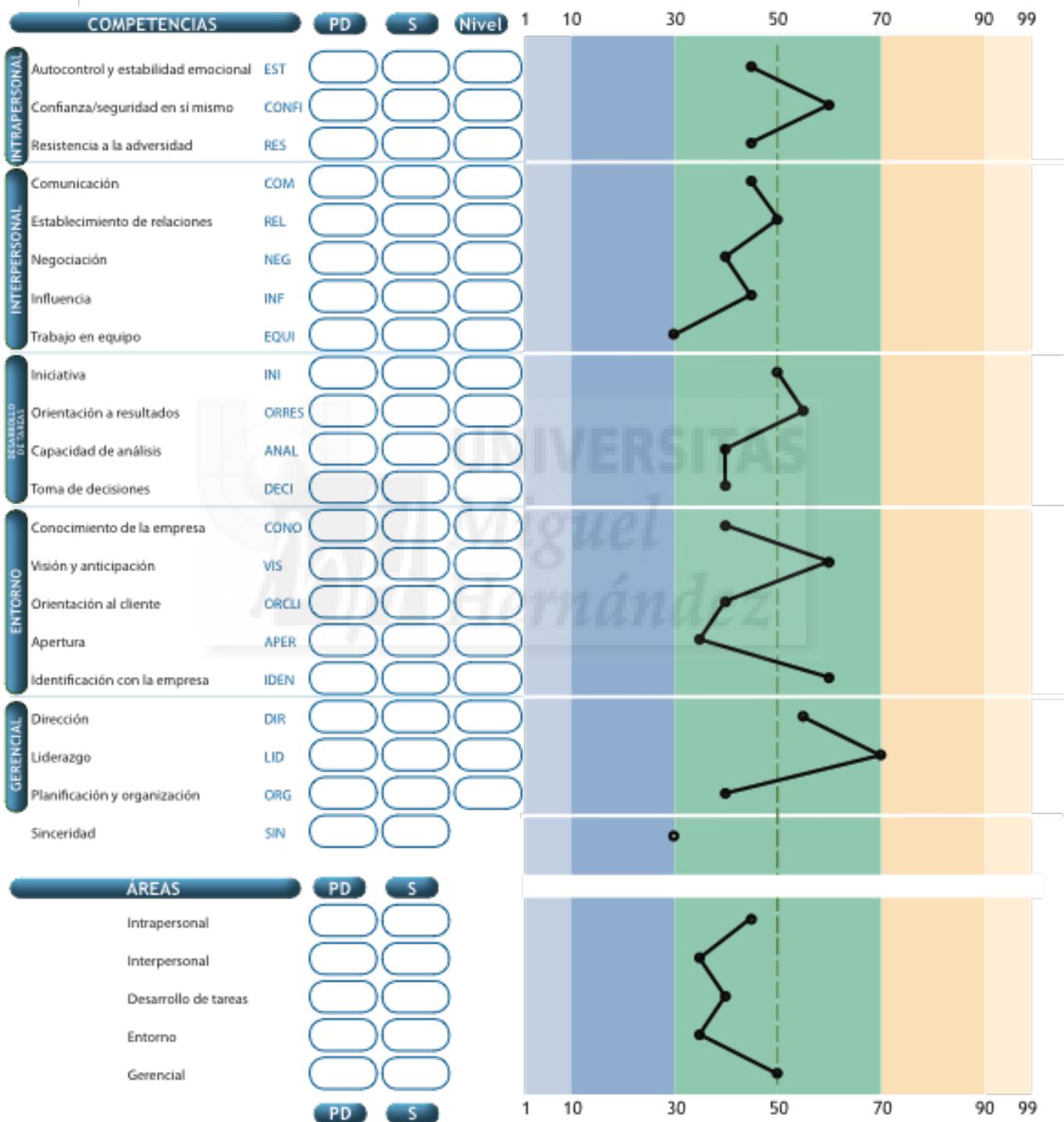


Id:

Edad: **Sexo:** **Fecha de aplicación:**

Baremo:

Responsable de la aplicación:



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

PERFIL

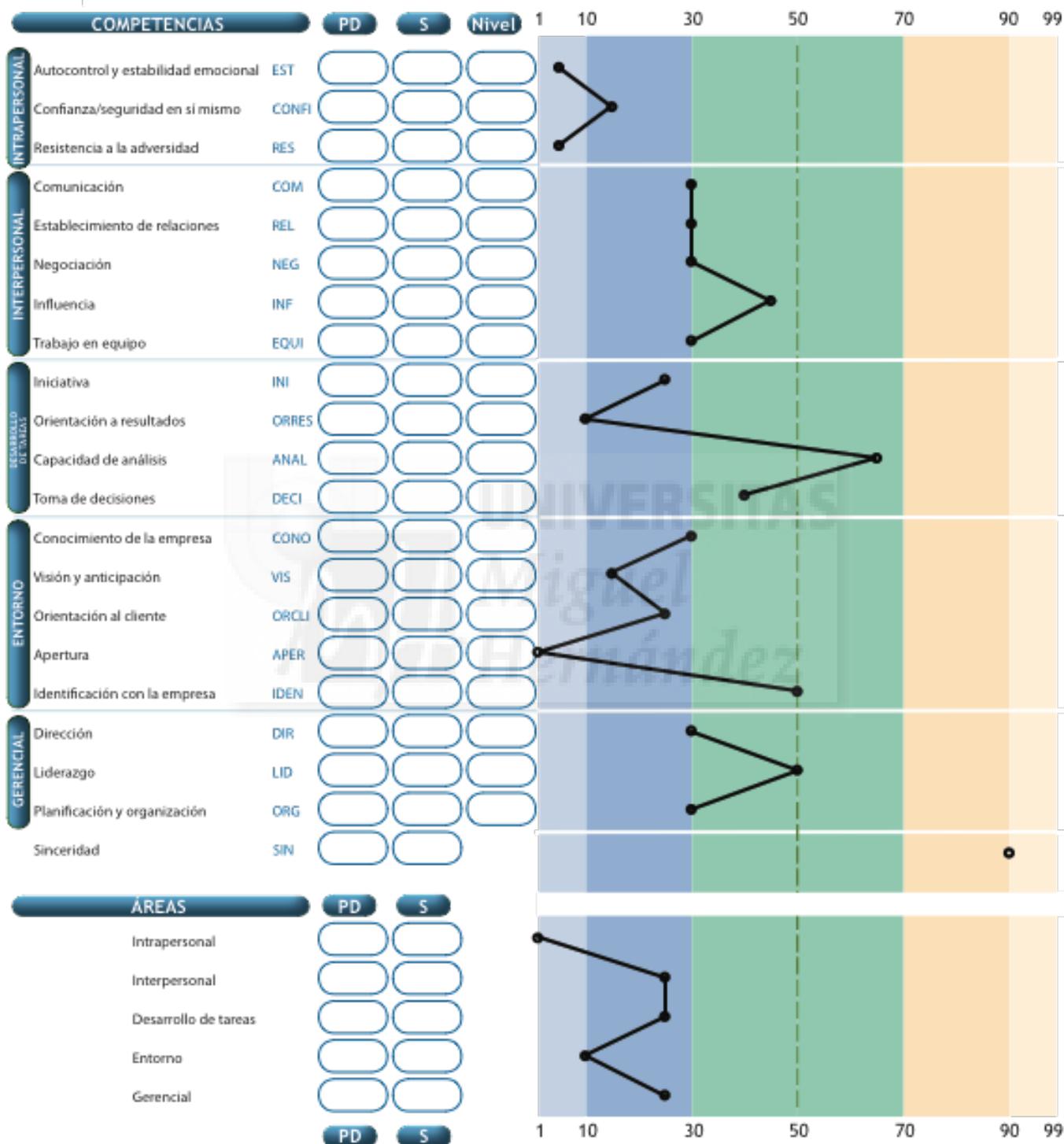


Id:

Edad: **Sexo:** **Fecha de aplicación:**

Baremo:

Responsable de la aplicación:



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

PERFIL

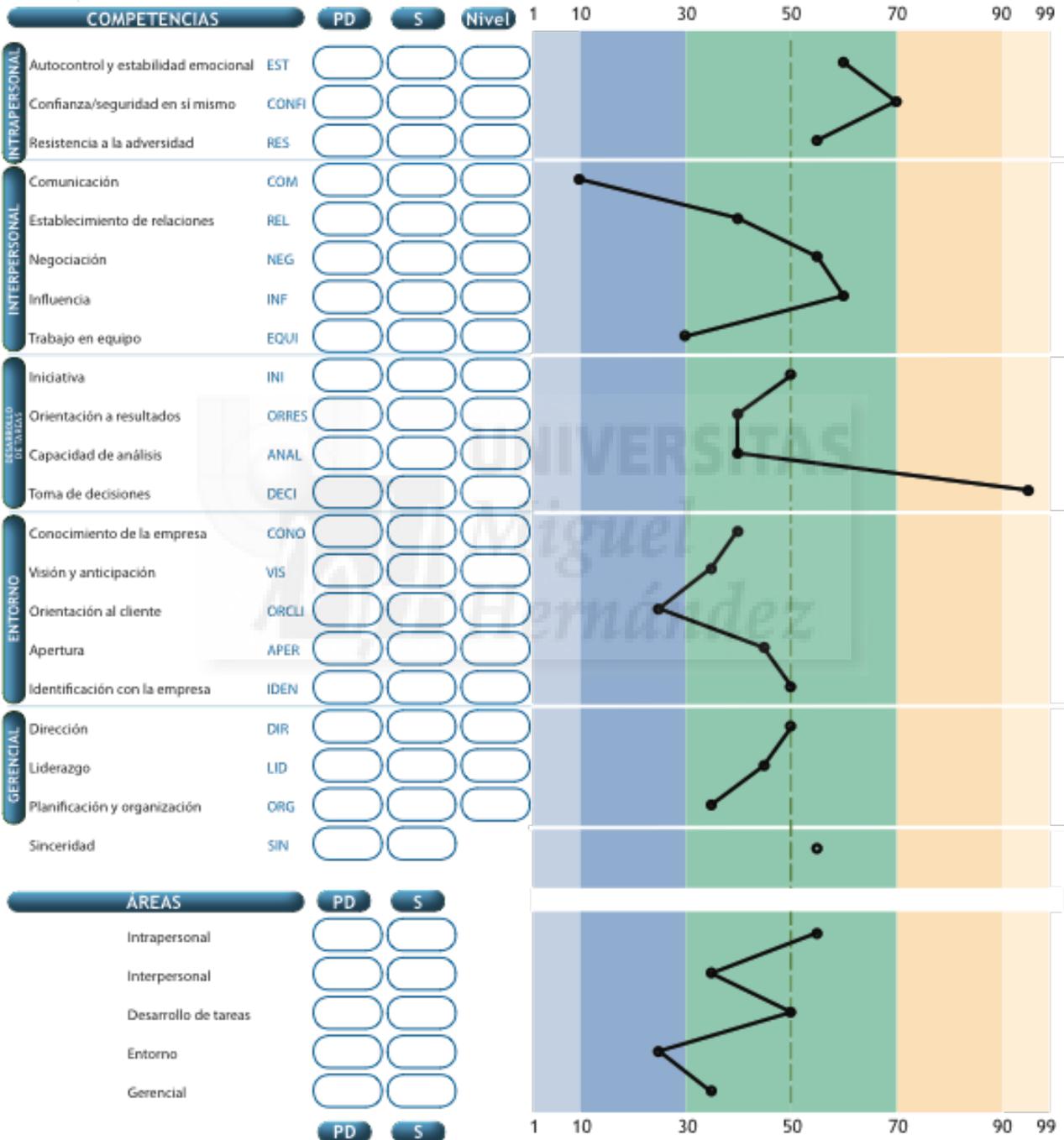


Id:

Edad: **Sexo:** **Fecha de aplicación:**

Baremo:

Responsable de la aplicación:



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2009, 2013 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.