

RESUMEN PSICOSOCIOLOGIA – MATTA – 2018

UNIDAD 1

- **Etkin y Schvarstein** - Paradigmas en el Análisis Organizacional
- **Pfeffer Jeffrey** - Organizaciones y teoría de las Organizaciones
- **Schein Edgar** - Psicología de la Organización
- **Robbins Stephen** - Capítulo 1 - Comportamiento Organizacional

UNIDAD 2

- **Franklin Enrique y Krieger Mario** - Comportamiento Organizacional – cap 6
- **Goleman y boyatzi** – La inteligencia social y la biología del liderazgo
- **Robbins Stephen** - Capítulos 3, 4, 5 y 6

UNIDAD 3

- **Berger P. y Luckman T.** - La construcción social de la Realidad
- **Giddens Anthony**- Sociología
- **Schvarstein Leonardo** - Psicología Social de las Organizaciones
- **Barrancos Dora** - El Mercado Sexista
- **Robbins Stephen** - Capítulo 16

UNIDAD 4

- **Schein Edgar** - Cultura Empresarial
- **Hofstede Geert** - Cultura y Organizaciones
- **Etkin Jorge** - La doble moral de las Organizaciones *
- **Robbins Stephen** - Capítulo 16 - Comportamiento Organizacional

UNIDAD 5

- **Franklin Enrique y Krieger Mario** - Comportamiento Organizacional – cap 10
- **Schein Edgar H.** - Psicología de la Organización
- **Schvarstein Leonardo** - La relación dialéctica grupo - equipo
- **Robbins Stephen** - Capítulo 9, 10, 11

UNIDAD 6

- **Giddens Anthony** - Sociología
- **Perrow Ch.** - Sociología de las Organizaciones *
- **Ritzer George** - La McDonalización de la Sociedad
- **Bauman Zygmunt** - Modernidad y Holocausto

UNIDAD 7

- **Franklin Enrique y Krieger Mario** - Comportamiento Organizacional – cap 2
- **Martinez Oscar** - El mundo del trabajo en la década del 90
- **Lissin Lautaro** - Acción colectiva empresarial
- **Robbins Stephen** - Capítulo 13

UNIDAD 8

- **Robbins Stephen** - Capítulo 7, 8, 12

UNIDAD 9

- **Franklin Enrique y Krieger Mario** - Comportamiento Organizacional - cap 15
- **Schvarstein Leonardo** - La inteligencia Social de las Organizaciones
- **Robbins Stephen** - Capítulo 14, 18

UNIDAD 1 - INTRODUCCION A LA PSICOSOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

ETKIN Y SCHVARSTEIN - PARADIGMAS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Los paradigmas se refieren a un modo básico que justifica el hacer algo o determina una particular forma de pensar acerca de algo, es reconocible por debajo de muchas afirmaciones superficiales, y este reconocimiento requiere exhibir **las premisas** que sustentan dicha afirmación.

Incluyen valores subyacentes y constituyen el marco de referencia para explicar sus conclusiones. Es una toma de posición táctica sobre las prioridades cuando se trata de buscar soluciones a situaciones problemáticas.

En el campo de la conducción institucional se exterioriza en la estructura de razonamiento y modelos de decisión que utilizan los directivos. Las características básicas de todo paradigma son:

- Hablar de paradigma implica negar la posibilidad de una posición **neutral**, esto significa que las preguntas que formule, los problemas que analice y las formas de abordarlos estarán guiados por un campo de experiencia previa (campo determinado por el paradigma utilizado).
- Los paradigmas conservan una parte importante de sus contenidos en un nivel implícito.
- El alcance y los contenidos del paradigma se refieren a una concepción de la organización social a las formas de abordaje de la realidad.
- Los paradigmas que intervienen en el análisis organizacional son premisas, valores, ejemplos que se elaboran en un medio científico, una disciplina, una escuela de pensamiento.
- En sus contenidos se encuentran premisas de valor sobre la realidad, las cuales se interiorizan a través de la educación. Entre los elementos no hay una necesaria conexión lógica. No son hipótesis o teorías susceptibles de confirmación empírica.
- Los paradigmas no se reemplaza en forma programada si no por efecto de la **crisis** derivadas de la contraposición enfrentamiento entre paradigmas. Por ejemplo podemos considerar el paradigma **formal mecanicista** y el **paradigma heurístico**.

En el campo de los conocimientos científicos y técnicos de administración, es factible proponer **la coexistencia** de un par polar de paradigmas. Sus diferencias paradigmáticas tienen consecuencias directas sobre las distintas propuestas que pueden hacerse en el plano de la intervención organizacional.

Características

Paradigma Formal Mecanicista	Paradigma Heurístico
Criterios de eficacia y eficiencia como valores dominantes.	Marco conceptual que permita rescatar aspectos particulares de las diferentes organizaciones sociales.
Organización empresarial como modelo para la explicación de otras organizaciones sociales.	Presencia de aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales.
Todo sistema social está organizado en forma jerárquica.	Consideración del concepto de estructura como elemento de la flexibilidad y la adaptación de la organización a su medio ambiente.
Abordar la realidad organizacional suponiendo que la misma se mueve a través de formalizaciones, reglas y normas que regulan su funcionamiento.	Procesos de confrontación como método para la explicación de conflictos y medio de innovación.
Sostener la existencia de una diferencia natural entre las funciones de Política y de Administración.	Consideración de factores no formales en los estudios sobre la racionalidad en las conductas de los participantes.
Esquema de estímulo respuesta para explicar las conductas individuales y organizacionales.	
Conflicto como situación anormal que debe ser corregido.	
Primacía del objetivo conjunto por sobre intereses individuales.	
Considerar solo lo observable como objeto de estudio.	

NOTA DE CATEDRA: PFEFFER JEFFREY - ORGANIZACIONES Y TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Una Variedad de las perspectivas.

En su introducción al libro “organizaciones y teorías de la organización” J. Pfeffer señala sin titubear las **limitaciones** del campo científico que se ocupa de las organizaciones.

El problema es que han estado faltando en las investigaciones actuales cuatro aspectos relevantes.

1. Una atención mucho mayor a los criterios de elaboración y comprobación de las teorías, separando la teoría de la organización de las ideologías que legitiman y apoyan a las organizaciones y costumbres organizativas actuales.
2. El reconocimiento y la comprensión del alcance de las perspectivas y de los diferentes niveles de análisis que ha sido desarrollada y puede desarrollarse en el futuro la teoría de la organización. .
3. Comprensión del contexto social en que se desenvuelve la teoría de las organizaciones y la forma en que ha influido.
4. La incorporación de algunos conceptos analíticos potencialmente valiosos pero en gran parte ignorados.

Hay dos dimensiones que se proponen como heurísticamente útiles para caracterizar las diversas teorías de las organizaciones:

		PERSPECTIVA SOBRE LA ACCIÓN		
		La acción como algo racional o limitadamente racional.	La acción como restringida externamente o determinada por el medio.	La acción que surge de los procesos sociales y en ellos.
NIVEL DE ANÁLISIS EN QUE SE EXAMINA LA ACTIVIDAD.	Teorías que manejan la organización principalmente como una unidad.	Teoría de las expectativas, fijación de metas, Teoría de las necesidades y diseño y Teoría política	Condicionamiento operante, Aprendizaje social, Teoría del rol y Racionalidad retrospectiva.	Etnometodología y Teorías cognitivas y Lingüísticas.
	Teorías que se ocupan de unidades sociales más pequeña dentro de una organización.	Teoría de la contingencia estructural, Costos de transacción, Perspectivas marxistas y críticas.	Ecología de la población y Dependencia de recursos	Teoría del proceso de decisión y Teoría de la institucionalización.

Perspectiva sobre la acción.

- **La acción prospectiva, intencionalmente racional y creada por el sujeto:** La perspectiva de la acción como algo racional ha dominado en las teorías de las organizaciones. Está posee elementos decisivos.
 - Los comportamientos son elegidos por los sujetos.
 - Las cuales ocurren de acuerdo a una serie de preferencias personales congruentes.
 - La elección del sujeto es anterior a la acción misma, o sea la racionalidad de prospectiva.
 - Está encaminada hacia alguna meta.

Como consecuencia de las críticas al modelo maximizador de la elección racional empleado en economía, surgió un sub conjunto de teorías, **La racionalidad limitada** que abarca teorías que incorporan restricciones en las capacidades del actor para procesar la información, esto significa que los individuos tienen limitaciones cognitivas. El rasgo distintivo crítico de las teorías de las organizaciones que toman la perspectiva racional es el elemento de la acción consciente y premeditada, razonable y autónomamente construida para alcanzar alguna meta o valor.

Esta supone que la actividad ni afecta el desempeño de la empresa. Esta perspectiva de la acción es compatible con los diferentes modelos normativos de la acción y con los procedimientos de planeación que se han elaborado en la ciencia de la administración y en la economía.

- **La perspectiva de la restricción externo o control situacional (Situacionismo):** Esta tiende a ignorar factores individuales u organizacionales como la personalidad, preferencias, metas y procesamiento de información. La acción se debe ver como el resultado de restricciones, demandas o fuerzas externas sobre las cuales el agente social quizá tenga escaso control o incluso conocimiento. Cuando en este dominio teórico se considera el proceso de la cognición, se le atribuye el papel de un mecanismo para dar sentido o racionalidad a la conducta que **ya ha ocurrido**. Hace referencia la cuestión de la **racionalidad retrospectiva**. El elemento clave para distinguir las teorías que adoptan esta perspectiva es el análisis y explicación de la acción que utiliza **variables o elementos** descriptivos del **medio ambiente**. Esta perspectiva, entiende que tanto las acciones de la organización como los resultados están parcialmente (ya que dan cabida a algún comportamiento proactivo dentro de las teorías) o totalmente fuera del control de los administradores u otros integrantes de la org. y por ellos, se ocupan de discernir las numerosas restricciones que se les impone a los directivos, y asigna al papel del administrador **escasa importancia**; o en el mejor de los casos, entiende que su cometido es registrar las restricciones y exigencias ambientales y tratar de acomodar la institución a las presiones externas o sea la **Coalineación** (alinear la organización con el entorno que la rodea).
- **La visión de la acción como un proceso emergente casi aleatorio:** Esta perspectiva niega fundamentalmente la racionalidad de la conducta, puesto que las preferencias se desarrollan y cambian en el tiempo, la conducta no puede predecirse por ninguna de las dos teorías anteriores. ¿Por qué?
 - La acción como algo racional o limitadamente racional: porque la acción **no es guiada** por la racionalidad, sino que **surge** de ella al igual que los objetivos y las preferencias.
 - La acción como restringida externamente o determinada por el medio: porque el conocimiento de las fuerzas y restricciones externas no bastan tampoco para predecirlas, a raíz de **las ambigüedades e incertidumbres** que entraña el registro de estas exigencias externas dentro de la org.

Otras variantes hacen hincapié en la naturaleza socialmente construida de las realidades organizacionales. La acción se rige por los sistemas del significado que surgen y se desarrollan dentro de la **estructura social** para brindar una comprensión del mundo circulante, y a través del desarrollo de esa perspectiva compartida y de ese orden negociado, **proveer de estabilidad y cohesión** a los integrantes del sistema.

Esta perspectiva puede abarcar potencialmente una integración compleja de los primeros dos puntos de vista concibiendo a la organización como restringida externamente y a la acción administrativa centrada en crear la ilusión de competencia y control para mantener el apoyo, tanto interna como externamente. El administrador posee un papel simbólico, legitimador y consentido que garantiza el control de los acontecimientos.

Los niveles y las unidades de análisis.

En la segunda dimensión para caracterizar las teorías de las organizaciones, se considera el nivel de análisis en que se estudia la actividad.

Según esta, pueden distinguirse dos teorías, la que trata la organización como una unidad o colectividad indiferente y aquella que se ocupa de las unidades sociales menores dentro de la organización.

Elección del nivel de análisis pone de relieve y afecta los tipos de variables consideradas en un análisis. La gran mayoría de los estudios incluidos en el campo de las organizaciones y de la teoría de la organización se han elaborado utilizando el **individuo** como unidad de análisis.

La controversia individualista – estructuralista

Hay otro aspecto de la cuestión relativa a los niveles de análisis: en qué nivel se enfoca la explicación de manera más productiva. La postura **individualista** afirma que las organizaciones no observa ninguna conducta y, en cambio, las personas sí. Weick rechaza expresamente las nociones de organización y de estructura, pero pone el acento, en

cambio en el proceso organizador, a través del cual las conductas individuales llegan a ser estructuradas, organizadas e interdependientes.

Collins sostuvo que los conceptos podrían convertirse en empíricos sólo si eran cimentados mediante muestras del micro eventos que conforman los macro fenómenos. Schelling trató de traducir como podrían combinarse las motivaciones individuales para producir macro eventos y como interfieren las condiciones en las motivaciones individuales. **Las macro construcciones pueden ser útiles como resúmenes pero son insuficientes como explicaciones empíricas de los procesos sociales.**

La otra postura, **estructuralista**, establece que las colectividades, ósea las organizaciones, pueden entenderse recurriendo a conceptos estructurales sin que sea necesario considerar o estudiar los micro procesos que tienen lugar dentro de ellas. Existe una realidad empírica y perdurable para los conceptos macro estructurales tales como el rol, la formalización, la centralización y la estructura organizacional. **Las construcciones macro-estructurales son algo más que la sola agregación o suma de los individuos o actividades que la conforman.**

Las **críticas** a los individualistas son las siguientes:

1. Que el presunto requisito de utilizar a los individuos como unidades de análisis solo pro que las organizaciones se componen de ellos, que supone valido un argumento que no lo es.
2. Que quienes adoptan esta perspectiva, están confundiendo una pregunta acerca del nivel más productivo de análisis para el desarrollo teórico, con la formulación de una respuesta a esa pregunta, la cual es los individuos.
3. Que posee una lógica que lleva al reduccionismo que, a su vez tiene como resultado tratar de explicar la conducta en términos esencialmente biológicos.
4. Que su enfoque implica, en última instancia, el confiar en construcciones hipotéticas que no son observables o medibles en forma directa, sino que en gran medida residen en la mente de las personas.

El contexto social de la Teoría de las Organizaciones.

Como ya se vio el estudio de las organizaciones presenta diferentes aspectos en varias dimensiones. **La heterogeneidad** global refleja tanto la juventud relativa del campo como su carácter interdisciplinario y los diferentes aspectos contextuales. Esto significa que se tendrá diversidad en cada dimensión de las teorías manejadas en el campo y que no se ha cumplido todavía el tiempo requerido para el desarrollo de un enfoque crítico y la homologación de las diferentes perspectivas que se han adoptado. Aun cuando el campo es relativamente nuevo, dado su carácter de interdisciplinario ha tenido una expansión bastante rápida, que acarrea como consecuencia **el enfoque sobre diferentes niveles de análisis**, en cada una de ellas, en cambio el análisis de las perspectivas adoptadas sobre la acción provienen de otras clases de fuerzas sociales.

Las perspectivas de las dimensiones que se adopten, variará según el punto de vista del investigador y el contexto social y cultural en el que se encuentre sumergido.

Como principal conclusión: si se deciden desde la perspectiva de la acción, el nivel de análisis, e incluso la metodología que probablemente caracteriza el trabajo de una persona se deberá saber cuándo fue entrenado el individuo, en qué departamento, y donde trabaja la persona, para saber cuál es contexto que lo rodea, donde se basan sus elecciones.

Teoría contra aplicación en el estudio de las Organizaciones.

En este punto se analiza el abordaje del estudio de manera práctica o puramente teórica, que es uno de los efectos más importantes del contexto, ya que deriva del hecho de que si el estudio se va a centrar en una problemática del directo (práctica) o en el desarrollo del conocimiento como tal (teoría).

Quienes se inclinan por la práctica, se apoyan en dos puntos, para seguir adelante con su postura.

1. La no neutralidad del investigador a la hora de seleccionar los conceptos teóricos utilizados para abordar el fenómeno, como consecuencia de una ideología y creencia sostenida por los mismos.
2. Que únicamente puede desarrollarse una teoría valida centrándose en problemas reales y sustantivos.

Los que se inclinan por una disminución de las preocupaciones prácticas, argumentan dos puntos principales.

1. La presentación de investigaciones no neutrales, puede inhibir a los directivos de desarrollar sus facultades críticas.
2. La opinión de los directivos sobre la misma, puede llevar a que el investigador omita factores importantes y se formule preguntas con resultados no contradictorios a estas opiniones.

SCHEIN EDGAR - PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como **percibimos** una situación inmediata y **los supuestos** o **creencias** que tenemos sobre una institución y sobre la gente que está en ella. Basado su vez en nuestra **experiencia pasada**, **normas**, **cultural** y en lo que otros nos han **enseñado** a esperar.

Para entender cómo funcionan las org. es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas.

Históricamente, la idea que tenemos sobre la naturaleza humana siempre se ha desarrollado a lo largo de estas dos conjuntos de dimensiones, de la más cínica a la más idealista (las primeras cuatro), y de la más simple a la más compleja (últimas dos).

Las dimensiones llamadas “filosofía de la naturaleza humana” son:

1. La medida en que la gente es digna de confianza.
2. La medida en que la gente es altruista egoísta.
3. De media inteligente es independiente y tiene confianza en sí misma.
4. La medida en que la gente tiene fuerza de voluntad y racionalidad.
5. La medida en que la gente tiene ideas propias percepciones y valores diferentes.
6. La medida que consideramos que la gente es simple

Este capítulo del libro se dedica a estudiar los **supuestos** que los gerentes han formulado con relación a la **naturaleza humana** y a la motivación, porque ello determina en gran medida las políticas organizacionales con respecto a incentivos, premios y otras cosas que tienen que ver con el personal.

El tipo de **contrato psicológico** que se puede concebir en una organización es el reflejo de un tipo de **contrato social** más amplio que opera en toda la sociedad, este contrato a su vez refleja los supuestos bajo los cuales se establecen las bases legítimas de autoridad.

Supuestos racionales económicos.

La doctrina de que la naturaleza humana es racional-económica se deriva de la filosofía de hedonismo, que sostiene que la gente actúa para aumentar su propio interés.

En términos del comportamiento del empleado, esta forma de pensar lleva a formular los siguientes **supuestos**.

- A los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico.
- Los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el empleado es esencialmente un agente pasivo aquí en organización debe manipular motivar y controlar.
- Los sentimientos son irracionales.
- Las organizaciones pueden y deben diseñarse para que los sentimientos se puedan neutralizar y controlar.

Implícitos a estos **supuestos** aparecen otros que Douglas McGregor explícito en su análisis de la organización, a los que llamo **teoría X**, estos son:

- La gente es perezosa por naturaleza y se la tiene que motivar con incentivos externos.
- Como los fines naturales que la gente persigue no son siempre los mismos de la organización, se tiene que controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales.
- La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales.
- A la gente se la puede dividir en dos grupos aquellos a quienes no les se les puede tener confianza, les motiva solamente dinero y son calculadores, y aquellos que son dignos de confianza, están mucho más motivados y constituyen el grupo que debe organizar y manejar las masas.

Pero como se ve más adelante, el problema principal con esta teoría no es que no se pueda aplicar a nadie, sino más bien que **generaliza y simplifica** mucho la conducta humana.

Según Etzioni, los anteriores supuestos implican esencialmente que la organización se va a basar en una **participación calculadora**. La organización compra los servicios y la obediencia del empleado con estímulos económicos y asume la obligación de protegerse y proteger al empleado de la parte irracional de su naturaleza a través de un **sistema de autoridad y control**.

Todo el peso de la responsabilidad del trabajo que realiza la organización recae completamente sobre la gerencia. No se espera que los empleados hagan más de lo que los sistemas de control e incentivos le permitan hacer.

La estrategia gerencial implícita consiste en el rediseño de los cargos, es decir, mejorar su efectividad concentrándose en la organización misma y la revisión de los incentivos, examinar el esquema de bonificación o plan de incentivos por el cual premia la productividad.

El más grande peligro que corre una organización que opera bajo estos supuestos es que estos tienden a convertirse en realidad.

En la experiencia diaria y a través de la historia de la industria, se puede ver claramente la imagen racional-económica que se tiene de la naturaleza humana es válida.

Pero a medida que se aumentó el estándar de vida en la sociedad industrial. Los empleados cambiaron sus expectativas sobre lo que la organización les tenía que ofrecer en términos de salarios y privilegios.

En términos generales, el **contrato psicológico** empezó a cambiar a medida que las organizaciones se hicieron mucho más complejas y empezaron a depender más de sus **recursos humanos**.

Supuestos sociales.

A partir de **dos estudios**, clásicos en su género (**Hawthorne y Tavistock**) se demostró la importancia que las motivaciones sociales tienen para la vida organizacional, ya que para el trabajador ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo tiene más importancia que el incentivo económico que la organización le pueda ofrecer. Los principales aportes de cada uno de ellos son los siguientes.

- Los estudios de **Hawthorne** demostraron que la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas todas con la **naturaleza de las relaciones** sociales entre trabajadores y entre estos y su supervisor. **La organización informal afecta profundamente la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo.**
- Los estudios sobre la industria minera del Instituto **Tavistock**, aportaron que un cambio tecnológico racional desde el punto de vista de la ingeniería, perturba la organización social de los trabajadores, disminuyendo la efectividad. **La organización formal impidió la organización informal la cual es verdaderamente significativa para satisfacer las necesidades emocionales de los trabajadores.**

El supuesto original de que las bases del trabajo se tienen que dar esencialmente en términos de principios de ingeniería se ha ido reemplazando gradualmente por un concepto más refinado de **ingeniería humana** que toma la interacción y la influencia mutua de personas y máquinas (o de personas y trabajo) como su punto básico de partida, llamado “sistema socio-técnico”.

Todas estas investigaciones, trajeron nuevos **supuestos** sobre la “naturaleza humana” (Mayo y sus colegas del grupo Hawthorne).

- Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad.
- Como resultado de la mecanización que trajo la revolución industrial, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que ahora se busca en las relaciones sociales.
- Los empleados responden más ahora a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman que a los incentivos y controles de la empresa.
- Los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir sus necesidades de pertenencia aceptación y sentido de identidad.

Estos tienen implicaciones drásticamente diferentes para la estrategia gerencial:

1. Ahora la empresa debe prestar atención también a las necesidades de las personas que están trabajando.
2. Debe preocuparse más por su bienestar psicológico y en particular por su necesidad de aceptación, pertenencia en identidad.
3. Esta debe aceptar la existencia real de los grupos y pensar en incentivos grupales, más que en individuales.
4. Los dirigentes cambiaron de rol para actuar como intermediarios entre los empleados y los altos mandos de la empresa.

La empresa debe convertirse en el facilitador de trabajo y en el que le brinda apoyo al empleado.

El tipo de **contrato psicológico** implícito es muy diferente de los que se dan cuando se tiene una perspectiva tradicional de la organización.

Tal vez el hecho más importante es que la empresa reconozca la existencia de necesidades diferentes a las puramente económicas y que esos incentivos pueden tener consecuencias muy diferentes dependiendo del empleado.

Los contratos en este tipo de organizaciones (sistema paternalista), implican un compromiso, por parte de la misma, de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus empleados y crear expectativa de que estas, en realidad, se van a satisfacer.

Los supuestos de auto – actualización.

Una de las mayores consecuencias de los supuestos sociales fue un esfuerzo por entrenar a los supervisores para que tuviesen más conciencia de las necesidades (sociales) de los empleados, llamado el movimiento de las relaciones humanas". A pesar de que este tipo de entrenamiento a menudo aumentaba la moral del trabajador, el resultado en términos de incremento de la producción no siempre fue muy claro.

Algunos autores argumentan que el trabajador se alienaba por el trabajo que se le pedía que hiciera no le permitía utilizar sus capacidades y habilidades en forma madura y productiva (ya que estaba perdiendo su significado).

Y por consiguiente un conjunto de **supuestos** nuevos y más complejos sobre la naturaleza humana se empezó a formar. Douglas McGregor desarrolló **la teoría Y** (la cual representa un punto de vista más idealista que la teoría X).

- Las motivaciones humanas quedan en una jerarquía de categorías empezando con las más básicas y terminando con las más complejas, a medida que se satisfacen las básicas se empiezan también a satisfacer las de orden superior (Maslow).
- El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollando capacidades y habilidades especiales, y de tener flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias.
- La gente por lo general puede motivarse y controlarse a sí misma los incentivos y controles externos a los que están expuestos pueden constituirse en una amenaza y reducir su capacidad de adaptación.
- No existe conflicto inherente entre la auto-actualización y una efectiva actuación organizacional.

Los problemas que surgen para la organización a partir de estos supuestos, es que ya no es que el trabajador pueda satisfacer o no sus necesidades sociales; sino que pueda encontrar su trabajo tan interesante que se puede también sentir orgulloso e importante por lo que hace.

Las implicaciones que esto tiene para el principio de autoridad y para el **contrato psicológico** son grandes. Primero que todo, la autoridad no reside ya en una persona en particular o en un rol que se desempeña sino en la tarea misma.

El gerente asume un papel secundario, o sea el de estipular los requerimientos de la tarea. Por consiguiente, la motivación deja de ser superficial, es decir que la organización debe hacer algo para motivar a la gente y pasa a ser esencial, o sea que la organización le da la oportunidad al empleado de utilizar su motivación en beneficio de los objetivos o propósitos de la organización.

En las primeras dos teorías, el contrato psicológico incluye un intercambio de premios por el trabajo realizado (**participación calculadora**). En cambio en esta teoría el intercambio incluye un intercambio de oportunidades para lograr

premios por la alta calidad del trabajo realizado y por la creatividad demostrada. Esto en definición, da lugar a una **participación moral** (contribuyendo a estar más comprometidos con la organización).

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 1 - COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La importancia de las habilidades interpersonales

Hasta fines de la década de 1980, los planes de estudio de las escuelas de administración hacían énfasis en los aspectos más técnicos de la disciplina. Sin embargo, en las últimas tres décadas, los profesores de administración se han percatado de la relevancia que tiene la comprensión del comportamiento humano para determinar la eficacia de un gerente.

Las **habilidades para el liderazgo y la comunicación** son la clave para diferenciar a los gerentes cuyas carreras van en ascenso

¿Qué hacen los gerentes?

Los gerentes hacen cosas interactuando con otros individuos. **Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás** con el propósito de alcanzar ciertas metas. Una Organización es una unidad social coordinada en forma consciente, que incluye a dos o más personas, Y que funcione con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.

Funciones de la Gerencia

Según el francés **Henry Fayol**, todos los gerentes realizan cinco funciones básicas que en la actualidad se resumen en cuatro:

- **Planear:** Proceso que incluye la definición de metas, establecer la estrategia y desarrollar planes para coordinar las actividades.
- **Organizar:** Determinar las tareas a realizar, quien las realizara, como las realizara, como han de agruparse, quien reporta a quien y donde se tomarán las decisiones.
- **Dirigir:** función que incluye motivar a los empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- **Controlar:** Monitorear actividades para garantizar que se lleve a cabo según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Roles de la Gerencia

A finales de la década de 1960, Mintzberg concluyo que los gerentes desempeñaban diez roles o conjunto de comportamientos diferentes y altamente interrelacionados.

- **Roles interpersonales:**
 - Representante: se requiere que ejecute deberes rutinarios de naturaleza legal o social.
 - Líder: Motiva y dirige a los empleados.
 - Enlace: Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le dan información.
- **Roles informativos:**
 - Vigilante: recibe toda la información de la organización, interna y externa.
 - Difusor: transmite toda la información recibida a los externos y a toda la organización.
 - Vocero: transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones, y resultados de la organización; sirve como experto en la industria.
- **Roles de toma de decisiones:**
 - Emprendedor: Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos para realizar un cambio.
 - Encargado de atender Conflictos: Ejecuta acciones correctivas en la organización ante problemas inesperados y significativos.
 - Asignador de recursos: aprueba y toma decisiones organizacionales significativas.

- **Negociador:** representa a la organización en negociaciones de importancia.

Habilidades Gerenciales

- **Aptitudes técnicas:** capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados.
- **Habilidades humanas:** Sirven para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como en nivel individual.
- **Destrezas conceptuales:** Capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Gerencia eficaz vs Gerencia exitosa

Luthans y sus colegas descubrieron que los gerentes efectuaban **cuatro actividades básicas, administración tradicional, comunicación, administración de recursos humanos y formación de redes.**

Los gerentes exitosos dan un énfasis casi opuesto en estas actividades, en comparación con los gerentes eficaces. Tal descubrimiento desafía la **importancia de las habilidades diplomáticas y la formación de redes con el propósito de crecer en las org.**

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen **los individuos, los grupos y la estructura** (determinantes del comportamiento) sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el fin de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

Cada uno de nosotros estudiamos el comportamiento ya sea que lo pensemos de forma explícita o no, por desgracia este enfoque casual a menudo conduce a predicciones erróneas. Sin embargo es posible mejorar su capacidad de pronóstico del comportamiento al enriquecer su intuición con un **enfoque sistemático.**

El fundamento de este enfoque es la creencia que el comportamiento no es algo aleatorio, ya que es posible identificar ciertas consistencias esenciales en las cuales se basa el comportamiento de todos los individuos, y modificarlas con la finalidad de que reflejen las diferencias individuales.

El estudio sistemático busca relaciones intentando atribuir las causas y los efectos y basando las conclusiones en evidencia científica. **La administración basada en evidencias (ABE)** complementa el estudio sistemático al fundamentar las decisiones gerenciales en la mejor evidencia científica disponible.

El estudio sistemático y la ABE se agregan a la intuición, es decir, los “sentimientos viscerales” sobre aquello que es “atractivo” para los demás.

Disciplinas que intervienen en el campo del CO

El comportamiento organizacional se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobretudo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología.

- **Psicología:** busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales.
- **Psicología social:** es una rama de psicología que combina tanto conceptos de psicología como de sociología. Para enfocarse en la influencia los individuos tienen entre sí mismos. El área de estudio primordial es el cambio.
- **Sociología:** estudiar a las personas en relación con su ambiente social o cultura, comportamiento grupal en las organizaciones, cultura organizacional, conflicto, poder y comunicaciones.
- **Antropología:** es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Diferencias en los valores, actitudes y los comportamientos.

La **ciencia del CO** se desarrolló al **aplicar conceptos generales a una situación, individuo o grupo en particular.**

El CO debe ofrecer soluciones ante las presiones económicas, la globalización, que significa mayores transferencias al extranjero, trabajo con gente de diferentes culturas y la supervisión de puestos de trabajo a países con menores costos de mano de obra.

También brinda respuestas ante una administración de una fuerza de trabajo diversa (las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en términos de género, raza, origen étnico, orientación sexual, y la inclusión de otros grupos diversos), una mejora de servicio al cliente, una mejora en las habilidades interpersonales, la estimulación del cambio y la innovación, la lucha contra "lo temporal" (lo cambiante del entorno), trabajo en organizaciones en red, ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal, creación de un ambiente laboral positivo, como es la educación organizacional positiva (área de la investigación del CO que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas humanas, estimulan su vitalidad y resistencia, desarrollan potencial) y mejora del comportamiento ético.

Desarrollo de un modelo de CO

Un modelo es una abstracción de la realidad, es decir, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. La estructura sobre la cual construimos nuestro modelo de CO propone **tres tipos de variables en tres niveles de análisis**.

- **Insumos:** son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos, preparan el escenario.
- **Procesos:** son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos y que conducen a ciertos resultados.
 - Nivel individual: las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones.
 - Nivel grupal: abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas.
 - Nivel organizacional: los procesos incluyen la administración de recursos humanos y las prácticas del cambio.
- **Resultados:** son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir.
 - Nivel individual: incluyen las actitudes y estrés (proceso psicológico desagradable, que ocurre en respuesta a presiones ambientales), el desempeño de la tarea (combinación de eficiencia y eficacia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo), el comportamiento de ciudadanía (comportamiento discrecional que contribuye al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo) y el comportamiento de distanciamiento (conjunto de acciones que realizan los empleados para aislarse de la organización).
 - Nivel grupal: la cohesión grupal (grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo) y el funcionamiento grupal (cantidad y calidad del resultado de un equipo de trabajo).
 - Nivel organizacional: se encuentran la productividad general (combinación de la eficacia y la eficiencia) y la supervivencia (grado en el que una organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo).

UNIDAD 2 - ESTRUCTURAS INDIVIDUALES FUNDAMENTALES

FRANKLIN ENRIQUE Y KRIEGER MARIO - COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Teorías de la Personalidad

La **personalidad** se forma a partir del **comportamiento** y se manifiesta a través de la **conducta**. Resulta de la confluencia de distintos **factores heredados y adquiridos en la interacción social**, sin dejar de lado las **condiciones particulares** de cada situación.

Es **dinámica**, ya que cambia a lo largo de la vida de la persona.

Liston sostiene que el funcionamiento de la personalidad se puede resumir en tres actividades principales.

1. Creación de respuestas de conducta adecuadas a las diversas situaciones.
2. Reducción de estas respuestas a términos habituales.
3. Ejecución de las respuestas habituales ya implantadas.

A continuación se hablara de siete **teorías de la personalidad**, que fueron parte de la historia de la psicología.

Teoría de la personalidad – Conductismo

Los conductistas comienzan a cuestionar el dualismo mente-cuerpo implícito en la psicología consideran que esta disciplina debe dedicarse al estudio de conducta observable y formular leyes solo a partir de ello, **excluyendo la mente**, que no es observable ni mensurable.

La **conducta** es el conjunto de respuestas a través de las cuales el organismo se enfrenta a los estímulos del medio, la psicología debe consistir en **describirla, predecirla y controlarla**.

El conductismo reduce todos los fenómenos psicológicos a un **proceso de estímulo-respuesta**, lo cual permite que cualquier conducta sea comprendida como una sucesión de **respuestas fisiológicas** observables y medibles.

Esta teoría hace énfasis casi exclusivamente en el **aprendizaje**, habiendo dos posturas sobre ello, **Thorndike** decía que tanto las respuestas correctas y adaptativas como los hábitos son aprendidos cuando generan placer y satisfacción, **“ley del efecto”**, y después tenemos a **Watson** que se oponía totalmente a ella, ya que implicaba estados emocionales percibidos de manera subjetiva, y basó su teoría del aprendizaje en la **asociación**, pero dio preferencia a las **leyes de frecuencia y novedad**, según las cuales se aprenden las respuestas más repetitivas y recientes.

Las relaciones del conductismo

- Este tiene estrecha relación con la **fisiología**, área que estudia el funcionamiento de los componentes orgánicos del animal humano.
- Se relaciona también con la **psicología animal** ya que esto le permite analizar la conducta en condiciones objetivas y controladas de laboratorio.
- Se vincula con **el condicionamiento** ya que le proporciona una nueva unidad explicativa de conducta (los reflejos). Watson precursor de conductismo descubrió **los reflejos condicionados** y los transforma en un elemento constitutivo central del comportamiento. Su teoría sostiene que la psicología es una parte de la ciencia natural, cuyo objeto de interés es la conducta humana. La conducta está compuesta por elementos de respuesta y puede ser analizada por los métodos objetivos de la ciencia natural. Esta se expresa también mediante secreciones glandulares y movimientos musculares por lo que es reducible a **procesos físicos químicos**. Toda respuesta se debe algún estímulo, ya todo estímulo le sigue una respuesta. Los procesos mentales o de la conciencia no pueden estudiarse científicamente.

Características más importantes

- Las conductas normales y anormales son consideradas sobre todo como producto del aprendizaje. Por lo tanto ambas se adquieren y se modifican por medio de los mismos principios.
- Aunque se acepten la posible influencia de factores genéticos o constitucionales en la adquisición de la

conducta, se les otorga una **importancia limitada** en comparación con aquellos que se relacionan con el aprendizaje.

- La evaluación y el tratamiento se consideran directamente relacionados con y dirigidos a modificar las conductas inadecuadas.

El conductismo se fundamenta en tres modelos:

1. **El condicionamiento clásico** explica de qué manera los estímulos neutros o nuevos provocan respuestas innatas como consecuencia del **emparejamiento** de otros estímulos. Se basa en un tipo de aprendizaje asociativo. Las respuestas innatas de los organismos son insuficientes para su adaptación al medio, necesitan también la adquisición de otras respuestas a los estímulos provenientes del exterior, que adquieren a través del condicionamiento.
2. **El condicionamiento operante** sostiene que la conducta se da de manera **espontánea** y sus consecuencias determinan el aprendizaje. No se trata de respuestas innatas por el contrario el individuo debe realizar una conducta específica para conseguir un beneficio a cambio. Consecuencias agradables fortalecen conductas mientras que los desagradables las debilitan. Existen **tres tipos** de condicionamiento operante:
 - **El reforzamiento:** aumento de la reiteración con que aparece una conducta. Se logra mediante la obtención o pérdida de algo.
 - Refuerzo positivo: es una consecuencia favorable con que se estimula la repetición determinado comportamiento.
 - Refuerzo negativo: se da cuando el comportamiento es acompañado por la interrupción de una consecuencia desfavorable.
 - **El castigo:** es la disminución de la repetición de la conducta como resultado de una consecuencia desagradable cuyo objetivo es desalentar ese comportamiento.
 - **La extinción:** es la disminución de la frecuencia de una conducta aprendida cuando ésta no tiene consecuencias.
3. **El aprendizaje observacional** una persona puede aprender conducta compleja observando como el ejecuta otro individuo. Existen dos fases:
 - **Fase de adquisición de la respuesta:** el individuo observa al modelo.
 - **Fase de ejecución:** el sujeto realiza la conducta a partir de lo que ha incorporado.

Teoría de la personalidad – Psicoanálisis

Freud se encargó de desarrollar el psicoanálisis entre las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX. Siguiendo la teoría de que los síntomas son expresión simbólica de sucesos olvidados. El psicoanálisis se basa en el examen de los procesos intra psíquicos de las personas, entendiendo que así pueden encontrarse las causas de sus comportamientos y el material necesario para la resolución de sus conflictos internos.

Su principal regla, es hacer que el paciente diga todo aquello que piensa y siente, sin seleccionar ni omitir ninguna de sus ocurrencias durante la sesión analítica, evitando cualquier forma de autocritica.

Consciente, preconscious, inconsciente

El mayor aporte del psicoanálisis consiste en el descubrimiento de la existencia de una **instancia inconsciente** en la vida psíquica humana que determina el comportamiento. Surge la concepción de que un psiquismo consciente y otro inconsciente manifiestan sus componentes en distintos momentos de su vida, siendo esta su primicia básica.

Lo consciente es secundario e insignificante, lo que uno sabe de sí mismo no tiene más relevancia, representa solamente aquello que está presente y es objeto de la percepción del sujeto del momento actual. Freud sostiene que las fuerzas que mueven las acciones humanas se encuentran ocultas, dominadas por impulsos y deseos.

El autor representa la mente humana dividida en **tres niveles diferentes**:

- El inconsciente (aquello que no podemos hacer presente en la conciencia), está latente aunque no sea perceptible forma parte de la vida anímica. Es activo, dinámico y eficaz. **Dirige la conducta**. Sus impulsos ejercen presión constante para salir a la conciencia.
- La conciencia (contenidos que se hallan presentes).
- El preconscious (instancia intermedia entre ambos). Los contenidos de este pueden hacerse conscientes en cualquier momento y sin dificultad alguna. Suponemos que el preconscious está mucho más cerca de la conciencia que el inconsciente. la existencia del preconscious de debe a que tanto la conciencia como la atención son **limitadas**, y a que el ser humano no puede tener presente permanentemente todos sus conocimientos en el centro de su atención.

Freud sostiene que las vivencias experimentadas por el individuo en sus primeras relaciones resultan significativas para la estructuración de su aparato psíquico, Y que los conflictos y sufrimientos padecidos en los primeros años de vida condicionarán su desarrollo psicológico y sus relaciones posteriores. El funcionamiento del psiquismo humano es dinámico: existen componentes del inconsciente que pueden volver a la conciencia y a su vez contenidos conscientes que pueden pasar al inconsciente.

Mecanismos de defensa

Cada individuo sufre experiencias dolorosas, los mecanismos de defensas con que cuenta el aparato psíquico le permite seguir viviendo en la realidad limitando su grado de angustia. Las vivencias traumáticas pasan a formar parte de los contenidos del inconsciente. Estos mecanismos pueden ser **la represión, la negación, y la racionalización**. Sirven para alejar de la realidad actual aquello que produce angustia, dolor, etcétera.

Teoría de la personalidad

Freud consideraba que la personalidad era el resultado de un conflicto entre el consciente y el inconsciente reprimido. Sin embargo, en 1921 desarrolló su modelo estructural del aparato psíquico, compuesto por **tres estructuras básicas** que conforman la personalidad. La interacción mutua de estas instancias determina el comportamiento del individuo.

- El **Ello** constituye una fuerza psíquica que no mantiene contacto directo con el mundo exterior, se guía por el principio del placer y contiene todas las pulsiones e instintos biológicos sin socializar. **Se rige por las necesidades básicas de la vida y su satisfacción**.
- El **Superyo** surge del proceso de socialización por medio de la internalización de las normas y valores paternos, es la conciencia moral, el "**deber ser**" que posibilita la adaptación al medio.
- El **Yo** es una estructura situada entre el Ello y el Superyo y su función es **conciliar** ambas instancias, satisfacer las necesidades emocionales básicas (Ello), y por otro lado tomar en cuenta las restricciones necesarias para no entrar en conflicto con las normas existentes (Superyo). Opera a través del principio de realidad y cumple funciones de **decisión, equilibrio y control**.

A partir de este modelo estructural, el fundador del psicoanálisis propone que las conductas presentan múltiples motivaciones o causas psíquicas. También considera que todo comportamiento tiene un significado oculto en el psiquismo.

Se producen **conflictos** entre las tres estructuras básicas, ya que se guían por diferentes principios y cada una busca imponerse en la determinación de las conductas.

Las posibilidades y la manera que tenga una persona para resolver esos desequilibrios y conflictos dependerán de la estructura psíquica que construya en las distintas experiencias de su vida.

Individuos en grupo

Freud estudia relaciones de los individuos en un entorno masivo. Al hallarse en una masa esto lo dota de un alma colectiva en virtud de la cual sienten, piensan y actúan de manera enteramente distinta de cómo sentiría, pensaría y actuaría cada uno de esos en forma aislada. Al estar inmerso en una masa, el individuo se siente obligado a obedecer y seguir al resto de los integrantes dejando de lado sus opiniones propias, pues lo vence la necesidad de

estar de acuerdo con los demás para sentirse incluido.

Modelo Cognitivo (teoría)

Surge a mediados del siglo XX como reacción al conductismo. La **principal discrepancia** entre ambas corrientes consiste en que, según los conductistas, la mente no puede ser estudiada través del método científico; en cambio, la psicología cognitiva emplea procesos mentales para explicar la conducta, **no se vale de sólo asociaciones entre estímulos y respuestas**, sino que plantea existencia de **estados mentales internos** (creencias, deseos y motivaciones).

El modelo terapéutico cognitivo postula que ser humano puede entenderse por medio de un **modelo triádico: conducta, cognición y afecto**. La **cognición** permite entender la relación entre **afecto** y la **conducta**. Según como se interprete la realidad surgirán aspectos positivos o negativos, generándose conductas relacionadas directamente con ellos.

La **cognición** constituye el conjunto de ideas e imágenes que la persona tiene de sí misma, de los otros, del mundo y del futuro. Cada persona interpreta la realidad a su modo, otorgándole significaciones personales, actuando en respuesta a su propia interpretación de los hechos. Los procesos cognitivos están integrados por: **conclusiones y premisas**.

Los modelos cognitivos permiten analizar la conducta del ser humano en relación con **los errores de cognición** y la dificultad para interpretar de manera correcta la realidad. Chertok señala las creencias equivocadas que se encuentran en la base de los comportamientos irracionales:

- **Conclusión arbitraria:** Llegar a una conclusión sin evidencia suficiente
- **Generalización excesiva:** Establecer reglas generales según hechos aislados
- **Visión de túnel:** Cuando el sujeto solo se enfoca en hechos que confirmen su teoría
- **Personalización:** Relacionar todo lo que ocurre consigo mismo
- **Magnificación:** Exagerar un suceso desfavorable
- **Pensamiento polarizado:** Emitir juicios drásticos sobre uno mismo, los otros y las cosas.
- **Debe...:** Afirmar que algo debe ocurrir obligadamente
- **Juicios de valor:** Opiniones subjetivas que no pueden considerarse ciertas o falsas.

Psicología de la Gestalt (teoría)

Se desarrolla a principios del siglo XX, sus precursores son Max Wertheimer, Wolfgang Kohler y Kurt Koffka. “Psicología de la forma” o Gestalt, dirige **sus críticas** a la psicología subjetivista de la conciencia, la cual consideraba que la percepción tenía lugar mediante conjuntos de elementos o suma de partes, y no como totalidades.

La teoría de la Gestalt en cambio considera que los elementos de la realidad no son entidades aisladas, sino están integradas en **totalidades significativas**. Tiene en cuenta la experiencia presente, al individuo que percibe y a sus percepciones actuales, para formular las **leyes que rigen la percepción (principios fundamentales)**.

- **Ley de la buena forma:** Frente a un conjunto, la percepción tiende a adoptar las formas más simples
- **Ley de la totalidad:** La conducta del hombre es respuesta de todo el organismo, no se puede reducir.
- **Ley del cierre:** La mente agrega elementos para completar una figura incompleta.
- **Ley de la semejanza:** La mente tiende a agrupar los elementos semejantes en una identidad.
- **Ley de proximidad:** La mente agrupa elementos según la distancia entre ellos
- **Ley de continuidad:** La mente agrupa los detalles que mantienen un patrón o dirección.
- **Ley de la figura y el fondo:** Las formas tienden a constituir una figura que se destaca de un fondo.

Teoría del campo de Lewin

En 1930 Lewis (psicólogo Gestalista) creó una nueva escuela de pensamiento socio-psicológico basada en su

concepto de "**Campo psicológico**".

Para esta teoría, es una totalidad organizada de acontecimientos determina la conducta. De ahí la necesidad de explicar la conducta individual a partir de todos los **factores psicológicos** que actúan de manera efectiva sobre una persona en un momento determinado y concreto, conjunto que esta corriente psicológica denomina **espacio vital**. Por lo tanto, los factores que influyen en un individuo surgen básicamente de otros sujetos que también poseen sus propias características de personalidad (grupos sociales), y de él mismo.

Algunos de los puntos más importantes son:

- En las situaciones psicológicas se forman regiones, espacios cerrados por un límite.
- Dentro de esas regiones, el hombre se mueve por situaciones psicológicas delimitadas por barreras que no son insalvables; se puede pasar de una región a otra, y eso requiere movimiento físico.
- Las regiones pueden ser positivas o negativas (depende del impulso de la persona hacia esa región).
- Un concepto importante es la locomoción, se trata de cualquier cambio o movimiento dentro del espacio vital.
- Plantea una causalidad ahistorica, es decir las situaciones o acontecimientos pasados no causan un fenómeno en el presente. Considera los acontecimientos en función de la situación total en un momento dado
- El grupo surge de la interacción.
- La org. es el ámbito por excelencia donde tienen lugar las relaciones grupales.

Teoría de la personalidad desde un enfoque sistémico o TGS

Esta corriente psicológica desarrolla sus argumentos teóricos a partir del concepto de sistema. "un sistema es un conjunto de elemento **dinámicamente** estructurados, cuya **totalidad** genera una propiedad que en parte son independientes de aquellas, que poseen sus elementos por separado. En consecuencia, para entender el comportamiento de un sistema es necesario tener en cuenta no solo sus elementos y propiedades, sino también las interacciones entre ellos y las propiedades que resultan de la totalidad".

Para comprender las interrelaciones entre los miembros de un sistema, el modelo se apoya en los aportes de la teoría de la comunicación humana, dado que **se entiende que los comportamientos se derivan de las interacciones comunicativas**.

Los axiomas que surgen a partir de **la teoría de la comunicación**:

- Es imposible que haya una ausencia total de comunicación en un sistema.
- En toda comunicación existe aspectos de contenido y aspectos relacionales.
- La comunicación puede ser digital o analógica,
- Existen dos formas básicas de interacción, las relaciones simétricas y las complementarias.

El análisis institucional (teoría)

Corriente teórica y práctica dedicada al estudio de las **organizaciones**. El análisis institucional busca poner de manifiesto lo que se halla en relación con la realidad social de las organizaciones, su propósito es descubrir el **inconsciente colectivo** de las mismas.

Teoría del vínculo

El psiquiatra suizo argentino Enrique Pichon Riviere desarrollo la teoría del vínculo para estudiar el comportamiento del **individuo** en las organizaciones, este autor considera que los individuos constituyen totalidades integradas por tres dimensiones que se interrelacionan.

1. La mente.

2. El cuerpo.
3. El mundo exterior.

El autor, partió de la teoría psicoanalítica, esta es la razón por la que su teoría está basada en el concepto del **vínculo**, entendido como una estructura dinámica en constante cambio, que abarca al sujeto como al objeto.

El investigador considera que la persona en su totalidad (mente y cuerpo), establece el vínculo con el objeto (mundo externo), lo cual da lugar a múltiples y variadas relaciones entre ambos.

El análisis institucional, por ende, debe abarcar, tanto la psicología del grupo como la individual, sin dejar de lado el ámbito organizacional donde se desarrolla.

Bleger define la **psicología de las instituciones** como “el estudio de los factores psicológicos que se hallan en juego en las instituciones, por el mero hecho de que en ella participan seres humanos y por el hecho de la mediación imprescindible del ser humano para que dichas instituciones existan”.

de acuerdo con lo anterior, para realizar un análisis institucional debe considerarse la actividad de los individuos dentro de la organización y los efectos que produce esa tarea en ellos mismos, en el grupo y en la organización en general.

Cabe aclarar que el ser humano interactúa en varias organizaciones a la vez, buscando en ellas apoyo, seguridad, sentimiento de pertenencia e identidad social.

Por otro lado, para realizar un análisis organizacional es necesario considerar la interdependencia de la organización como el entorno en el que está inserta, y comprender que su evolución depende de lo que sucede en este.

GOLEMAN Y BOYATZI – LA INTELIGENCIA SOCIAL Y LA BIOLOGÍA DEL LIDERAZGO

Goleman y Boyatzi señalan que la **inteligencia social** es un conjunto de competencias interpersonales, que se construye sobre ciertos circuitos neuronales que inspiran a las personas a ser eficaces.

Los autores describen cómo las **neuronas espejo** del cerebro permiten a las personas reproducir las emociones que detectan en los demás, lo que les brinda una sensación inmediata de experiencia compartida. Los estudios organizacionales documentan este fenómeno en distintos contextos que varían desde evaluaciones de desempeño cara a cara hasta las interacciones personales cotidianas que ayudan a un líder a retener el mejor talento. Otras neuronas sociales incluyen las células **fusiformes**, que permiten que los líderes rápidamente elijan la mejor forma de responder a otra persona, y los **osciladores**, que sincronizan los movimientos físicos de la persona. Los grandes líderes, señalan los autores, son aquellos cuyas conductas apalancan de forma poderosa este complejo **sistema de interconexión cerebral**.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 3 - ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Actitudes

Las actitudes son enunciados de evaluación, **favorables o desfavorables** acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo, **son complejas**.

Las actitudes tienen tres elementos:

- **Cognición** (segmento de **opinión o creencia** de cómo son las cosas, crea el escenario).
- **afecto** (segmento **emocional o sentimental** de una actitud).
- **Comportamiento** (intención de **comportarse** de cierto modo hacia alguien o algo).

Los tres componentes se relacionan estrechamente, en particular la cognición y el afecto que son inseparables.

¿El comportamiento siempre concuerda con las actitudes?

El sentido común sugiere que existe una relación. Las personas cambian lo que dicen de manera que no contradiga con lo que hacen para evitar la **Disonancia Cognitiva**.

Esta se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo percibe entre dos o más actitudes, o bien, entre

comportamiento y las actitudes. Cualquier forma de inconsistencia es incómoda, los individuos tratan de reducirla buscando un estado estable donde haya un mínimo disonancia.

El deseo de reducir la disonancia depende de **factores moderadores**, como la importancia de los elementos que la generan, el grado de influencia que el individuo piensa que tiene sobre los mismos y las recompensas que estén involucradas en la disonancia.

Variables moderadoras

Los moderadores más poderosos de la relación de las actitudes son la importancia de la actitud, su congruencia con el comportamiento, su accesibilidad, la presencia de presiones sociales y si un individuo experimenta directamente la actitud.

Las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento suelen ocurrir cuando las presiones sociales para actuar de cierto modo son excepcionalmente fuertes.

¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

- **Satisfacción laboral:** describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características.
- **Involucramiento en el trabajo:** mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Otro concepto vinculado con lo anterior es la facilitación psicológica, que es el grado en que los empleados creen que influyen en su entorno laboral, su competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben.
- **Compromiso organizacional:** los empleados se identifican con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella.
- **Apoyo organizacional percibido:** es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
- **Compromiso del empleado:** se define como la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza.

La evidencia sugiere que estas actitudes están muy relacionadas unas con otras.

Medición de la satisfacción laboral

Existen dos métodos populares, **la puntuación general única** consiste en la respuesta a preguntas como “Considerando todas las circunstancias, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?” y los entrevistados responden de 1 a 5. El segundo enfoque, **la suma de facetas del puesto de trabajo**, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. El trabajador clasifica los factores en una escala estandarizada, y luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la clasificación general de satisfacción laboral.

Ambos métodos son útiles, el método de la clasificación general única no consume mucho tiempo, permitiendo así que se realicen otras tareas; tanto que la suma de las facetas del puesto revela a los gerentes donde existen problemas y les permite resolver con mayor rapidez y precisión.

¿A qué se debe la satisfacción laboral?

Los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control, satisfacen a la mayoría de los individuos. Existe una gran correspondencia entre la forma en que las personas disfrutan el contacto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral.

El dinero sí motiva a las personas, no obstante, lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace felices.

La personalidad también interviene. Los individuos que tienen auto evaluaciones esenciales (conclusiones más importantes que los individuos tienen sobre sus aptitudes competencias y valía como personas)

positivas, están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes las tienen negativas.

El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

- **Salida:** dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz:** implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva.
- **Lealtad:** implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren.
- **Negligencia:** implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren.

	Constructiva	Destructiva
Activa	VOZ	SALIDA
Pasiva	LEALTAD	NEGLIGENCIA

A continuación se estudiarán los resultados más específicos de la satisfacción y la insatisfacción laboral.

Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo

La correlación es bastante alta. Las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

Satisfacción laboral y el CCO

La satisfacción laboral tiene una correlación moderada con el CCO, los individuos más satisfechos con su empleo son más proclives a lograr un comportamiento de ciudadanía organizacional.

Investigaciones demuestran que cuando la gente está de buen humor es más fácil lograr su CCO.

Satisfacción laboral y satisfacción del cliente

Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.

Satisfacción laboral y ausentismo

Existe una relación negativa consistente entre estas dos variables, pero la correlación va de moderada a baja. La existencia de muchos puestos de trabajo alternativos disponibles, genera en los empleados insatisfechos, tasas de ausentismo más bajas.

Satisfacción laboral y rotación de personal

La relación es significativa. También se ve afectada por la oferta de empleos alternativos. cuando los empleados tienen un capital humano elevado, es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación.

Satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo

Si a los individuos no les gusta su ambiente laboral, responderán de algún modo, aunque no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán. Los empleados podrían decirse que se “desquitan” de alguna manera.

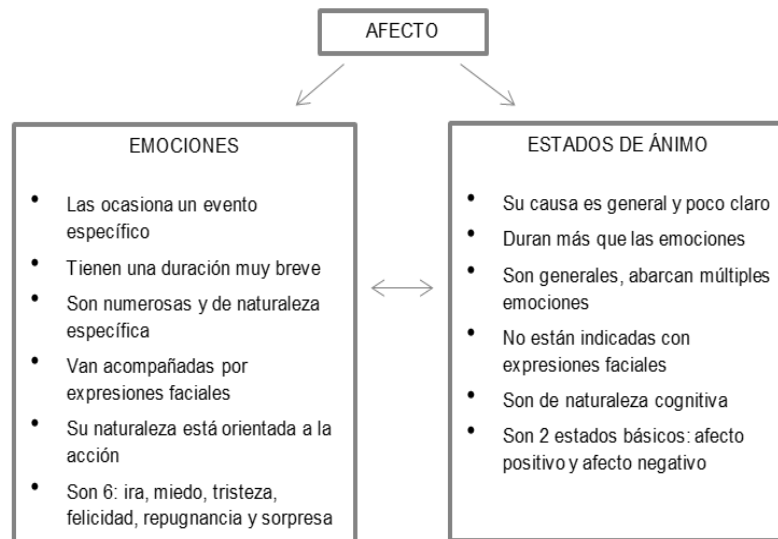
ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 4 - LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO

¿Qué son las emociones y los estados de ánimo?

Para el siguiente análisis necesitamos aclarar tres términos:

- **El afecto** es un término genérico que cubre una amplia gama de sentimientos que experimenta un ser humano, e incluye tanto las emociones como los estados de ánimo.
- **Las emociones** son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo.
- **Los estados de ánimo** son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia surgen sin que un evento específico los estimule.

A continuación se muestra las relaciones entre estos tres términos



El conjunto básico de emociones

Muchos filósofos han escrito sobre el tema sin llegar nunca a una cuerdo y no es probable que eso ocurra entre psicólogos o filósofos, aun así muchos científicos están de acuerdo en que existen seis emociones esenciales y universales: ira, medio, tristeza, felicidad, repugnancia y sorpresa.

Incluso en EE.UU trazan las seis emociones como parte de un continuo: Felicidad-sorpresa-miedo-tristeza-ira-repugnancia. Cuanto más cerca entre si estén dos emociones en ese continuo, más probable será que las personas las confundan, o los interpreten erróneamente.

Además los factores culturales también influyen en las interpretaciones.

Los estados de ánimo básicos

Una forma de clasificar **las emociones** es como **positivas o negativas**, las positivas expresan una valoración o sentimiento favorable las negativas expresan lo opuesto. Al agrupar las emociones en las categorías positivas y negativas se convierten en estados de ánimo porque ahora las consideramos en **forma más general**.

Consideramos el afecto positivo como una dimensión del estado de ánimo que consiste en emociones positivas como estar emocionado, tener confianza en sí mismo y mostrar alegría en el extremo alto, así como el aburrimiento, la depresión y la fatiga en el extremo bajo. El afecto negativo es una dimensión del estado de ánimo que consiste en nerviosismo, estrés, y ansiedad en el extremo alto, y relajación, tranquilidad y aplomo en el extremo bajo. El afecto positivo y el afecto negativo influyen sobre el desempeño en el trabajo.

Las emociones negativas se pueden convertir en estados de ánimo negativos. Los individuos piensan en los eventos que generaron sus emociones negativas fuertes cinco veces más tiempo del que dedican a aquellos que crearon las emociones positivas fuertes. La **desviación positiva** significa que con una aportación igual a cero, la mayoría de las personas de las personas experimenta un estado de ánimo ligeramente positivo.

La función de las emociones

Investigaciones demuestran cada vez con más frecuencia que las emociones en realidad son fundamentales para el **pensamiento racional**. Para ser racionales debemos tener la capacidad de experimentar emociones, porque éstas nos brindan información importante sobre la manera en que entendemos el mundo que nos rodea. La clave para tomar buenas decisiones es utilizar tanto el pensamiento racional como los sentimientos

Con respecto a la ética, podemos decir que las personas que tienen un comportamiento ético toman sus decisiones, al menos en parte, basadas en sus emociones y sentimientos, y esa reacción emocional suele implicar algo bueno.

Fuentes de las emociones y de los estados de ánimo

Son la personalidad, el día de la semana y la hora, el clima (poco efecto), el estrés, las actividades sociales (importa cual actividad social), el sueño, el ejercicio, la edad (menos emociones negativas a mayor edad) y el género.

Trabajo emocional

Es la expresión que un individuo hace de las emociones que desea la organización durante las transacciones interpersonales en el escenario laboral.

El verdadero reto surge cuando los individuos tienen que proyectar una emoción mientras sienten otra. Esta discrepancia se denomina **Disonancia Emocional**.

Es útil, sobre todo en el trabajo, separar las emociones que se sienten de aquellas que realmente se manifiestan. Las **emociones experimentadas** son las emociones reales del individuo, a diferencia de las **emociones manifestadas**, que son las que la organización requiere que los individuos demuestren y considera adecuadas para un puesto de trabajo, no son innatas, sino que se aprenden.

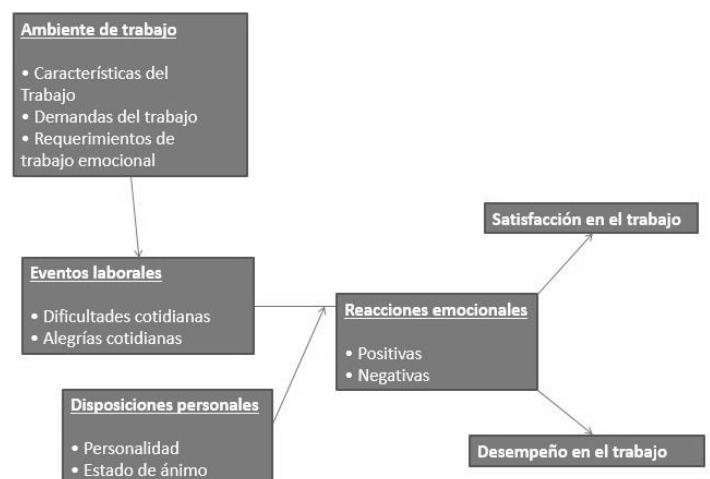
La forma en que experimentamos una emoción no siempre es la misma en que la manifestamos. Mostrar emociones falsas requiere que se supriman las que en realidad se sienten. La **actuación superficial** consiste en esconder los sentimientos más íntimos y modificar las expresiones faciales en respuesta a las reglas de demostración. La **actuación profunda** consiste en tratar de modificar los verdaderos sentimientos profundos de alguien de acuerdo con las reglas de demostración. La actuación superficial trata con las emociones manifestadas, y la profunda con las experimentadas.

Teoría de los eventos afectivos

Un modelo que demuestra que los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción laborales.

La TEA comienza por reconocer que las emociones son una respuesta a un evento ocurrido en el **ambiente de trabajo**, este escenario crea **eventos laborales** que pueden ser difíciles, reconfortantes o ambos.

Tales eventos laborales activan **reacciones emocionales** positivas o negativas, y la **disposiciones personales** (las personalidades y los estados de ánimo) de los trabajadores los predisponen a responder con mayor o menor intensidad. Por último las emociones influyen en cierto número de variables de **desempeño y satisfacción**.



Las pruebas de la TEA sugieren que

1. Un episodio emocional en realidad consiste en una serie de experiencias emocionales activadas por un único evento, que contiene elementos de ciclos de emociones y de estados de ánimo.
2. Las emociones actuales influyen en la satisfacción laboral en cualquier momento dado, en conjunto con la historia de las emociones que rodean al evento.
3. Como los estados de ánimo y las emociones fluctúan con el tiempo, también varía su influencia sobre el desempeño.
4. Es común que las conductas activadas por emociones sean de corta duración y muy variables.
5. Debido a que las emociones, incluso las positivas, tienden a ser incompatibles con los comportamientos que requieren un puesto de trabajo, no es raro que tengan influencia negativa en su desempeño laboral.

Inteligencia emocional

Es la capacidad para **reconocer las emociones propias y las de los demás (conciencia)**, **entender el significado de esas emociones (cognición)** y **regular las propias emociones según un modelo en cascada (estabilidad**

emocional). La IE juega un rol importante en el desempeño laboral. Esta tiene argumentos a favor y en contra:

- **A favor:**

- Atractivo intuitivo: casi todos estarían de acuerdo en que lo bueno es tener inteligencia social.
- La IE predice criterios relevantes: las evidencias sugieren que un individuo con un alto nivel de IE tendrá un buen desempeño laboral.
- La IE tiene bases biológicas.

- **En contra:**

- Los investigadores no coinciden en las definiciones sobre la IE.
- La IE no se puede medir.
- La IE no es más que la personalidad, pero con otro nombre.

Regulación emocional

Consiste en identificar y modificar las emociones que se experimentan. No todos pueden, los individuos que tienen alto o bajo nivel en el rango de **personalidad neurosis** enfrentan más problemas para hacerlo, y a menudo les resulta difícil controlar su estado de ánimo.

Aparte que no siempre es adecuado tratar de cambiar los propios sentimientos, podría resultar agotador y en ocasiones, los intentos por modificar alguna emoción en realidad la intensifican.

Aplicación de las emociones y los estados de ánimo al CO

- **Selección:** las empresas deberían considerar la IE como un factor en la contratación de personal, sobre todo para puestos que demandan un alto grado de interacción social.
- **Toma de decisiones:** las emociones y los estados de ánimo tienen una influencia importante en la toma de decisiones. Las personas que tienen buen humor utilizan con más frecuencia las reglas prácticas para tomar decisiones con rapidez.
- **Creatividad:** las personas con un buen estado de ánimo son más creativas que aquellas que no lo tienen. Producen más ideas y dan más opciones, tienen pensamientos más flexibles y abiertos.
- **Motivación:** estudios demuestran la importancia que tienen el estado de ánimo y las emociones sobre la motivación.
- **Liderazgo:** los líderes eficaces utilizan recursos emocionales para transmitir sus mensajes. La expresión de las emociones en los discursos suele ser un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder.
- **Negociación:** los negociadores que simulan enojo tienen ventaja sobre sus oponentes.
- **Servicio al cliente:** el estado de ánimo de los trabajadores afecta al servicio al cliente y se transfiere al consumidor, esto se llama contagio emocional.
- **Actitudes hacia el trabajo:** las personas que tienen un buen día en el trabajo, suelen estar de mejor humor en casa y a la inversa.
- **Conductas desviadas en el lugar de trabajo:** la gente que siente emociones negativas son más proclives a manifestar conductas desviadas en su trabajo.
- **Seguridad y lesiones en el trabajo:** se debe evitar que los trabajadores no realicen actividades potencialmente riesgosas cuando están de mal humor

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 5 - LA PERSONALIDAD Y LOS VALORES

¿Qué es la personalidad?

Según Gordon Allport es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Para nuestros fines son las características perdurables que describen el comportamiento de un individuo.

Medición de la personalidad

Es importante medirla, ya que investigaciones determinaron que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación. El medio más común son los cuestionarios de **autorreporte**, sus debilidades son que quien los responde puede mentir o tratar de impresionar y el otro problema es la poca exactitud de los mismos.

Los cuestionarios clasificados por un observador dan una evaluación independiente de la personalidad, estos últimos pronostican mejor el éxito en el trabajo. Cuando sea necesario tomar decisiones de trabajo importantes, se deben utilizar puntuaciones de personalidad tanto de observadores como de autorreportes.

Determinantes de la personalidad

¿La personalidad de un individuo es resultado de la herencia o del ambiente?, investigaciones apoyan más la importancia de la herencia que la del ambiente. La herencia se refiere a aquellos factores determinados en el momento de la concepción. El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas.

Las características perdurables que describen el comportamiento de un individuo como tímido, agresivo, sumiso, perezoso, ambicioso y leal, se las denomina **rasgos de personalidad**.

El indicador de tipos de Myers-Briggs

El MBTI (Myers Briggs Type Indicator): Se trata de una evaluación que pregunta a las personas a través de la formulación de 100 preguntas, cómo acostumbran actuar o cómo suelen sentirse en distintas situaciones. Con base en sus respuestas, los individuos son clasificados en cuatro categorías:

- **Extrovertidos (E) o Introvertidos (I):**
 - Los extrovertidos: son abiertos, sociales y asertivos. Necesitan un entorno laboral variado y orientado a la acción que les permita estar con otras personas y les dé experiencias diversas.
 - Los introvertidos: son tranquilos y tímidos. Se enfocan en comprender lo que los rodea y prefieren un entorno laboral silencioso y concentrado que les permita estar a solas y les dé oportunidad de explorar a profundidad un conjunto limitado de experiencias.
- **Sensoriales (S) o Intuitivos (In):**
 - Los sensoriales: son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Les desagrada enfrentar nuevos problemas, a menos que cuenten con métodos estandarizados para resolverlos. Tienen una alta necesidad de conclusión, son pacientes con los detalles rutinarios y tienden a ser aptos para el trabajo de precisión.
 - Los intuitivos: confían en los procesos inconscientes y tratan de enfocar su atención en el panorama general. Son individuos a los que les gusta resolver problemas nuevos y les desagrada hacer lo mismo una y otra vez, suelen llegar a conclusiones apresuradas, son impacientes respecto de los detalles rutinarios y odian perder tiempo en la búsqueda de precisión.
- **Reflexivos (R) o Sensibles (Se):**
 - Los reflexivos: emplean la razón y la lógica para manejar los problemas. No son emocionales ni están interesados en los sentimientos de la gente, les gusta analizar y colocar las cosas en un orden lógico. Son capaces de reprender a las personas y despedirlas en caso necesario, podrían dar la impresión de ser duros de corazón y tienden a relacionarse bien únicamente con otros tipos reflexivos.
 - Los sensibles: emplean sus valores y emociones. Son conscientes de sus semejantes y de sus sentimientos, les gusta la armonía, necesitan reconocimiento ocasional, les disgusta decir a la gente cosas desagradables, tienden a ser compasivos y se relacionan bien con casi toda la gente.
- **Juiciosos (J) o Perceptivos (P):**
 - Los juiciosos: a ellos les gusta ejercer el control, y prefieren que su mundo sea ordenado y estructurado. Son buenos planeadores, decididos, resueltos y exactos. Se enfocan en completar la tarea, toman decisiones rápidamente y les interesa contar solamente con la información necesaria para llevar a cabo la tarea.
 - Los perceptivos: son flexibles y espontáneos, curiosos, adaptables y tolerantes. Se enfocan en iniciar la tarea, postergan las decisiones y quieren averiguarlo todo acerca de la tarea antes de comenzar su

ejecución.

La combinación de las preferencias anteriores, da lugar a la descripción de **16 tipos de personalidad**, de manera que cada individuo se identifica con uno de los elementos incluidos en los cuatro pares.

El modelo de los cinco grandes de la personalidad

Sus cinco dimensiones básicas subyacen a todas las demás y agrupan la mayoría de la variación significativa acerca de la personalidad humana. Las puntuaciones de estos rasgos son muy útiles para pronosticar el comportamiento de los individuos en diversas situaciones de la vida real. Los cinco grandes factores son los siguientes:

- **Extroversión:** nivel de comodidad con las relaciones, personas asertivas y sociables.
- **Afabilidad:** propensión para mostrar respeto o cortesía hacia los demás.
- **Meticulosidad:** medida de confiabilidad, personas responsables, organizadas, confiables.
- **Estabilidad emocional:** habilidad para manejar el estrés, personas seguras de sí mismas.
- **Apertura a la experiencia:** grado de interés por lo novedoso, personas creativas.

La **meticulosidad** tiene importancia en el éxito de las organizaciones, se relaciona de manera consistente con el desempeño laboral. La **estabilidad emocional** tiene mayor relación con la satisfacción laboral y los bajos niveles de estrés. Los individuos **extrovertidos** tienden a ser más felices en sus trabajos y suelen desempeñarse mejor en trabajos que requieran relación con otras personas. La extroversión predice relativamente bien el surgimiento del liderazgo en los grupos. Los individuos con **alta apertura a la experiencia** probablemente sean líderes eficaces y que se sientan más cómodos frente a la ambigüedad y el cambio. Los individuos **afables** tienen mayor satisfacción laboral y contribuyen al desempeño organizacional al exhibir un comportamiento de ciudadanía.

Otros rasgos de la personalidad

- **Autoevaluación esencial:** las personas que tienen una autoevaluación esencial positiva gustan de sí mismas y se consideran eficaces, capaces y en control de su entorno. Los individuos con autoevaluación esencial negativa tienden a no agradarse, dudan de sus capacidades y se ven como carentes de poder frente a su entorno. Aquellos con AE positiva se desempeñan mejor que otros porque se fijan metas más ambiciosas, se comprometen más y son más persistentes.
- **Maquiavelismo:** un individuo con mucho maquiavelismo es pragmático, mantiene distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. Los individuos más maquiavélicos manipulan más, ganan más, se persuaden menos y persuaden más a otros. Además les gusta menos su puesto de trabajo, se sienten más estresados por su actividad y realizan más conductas laborales desviadas.
- **Narcisismo:** describe a un individuo que tiene un sentido grandioso de su propia importancia, exige una admiración excesiva, se siente con derecho a todo y es arrogante. Las evidencias sugieren que los narcisistas son más carismáticos, más proclives a surgir como líderes e incluso con mejor salud psicológica. Tienden a ser egoístas y explotadores, creen que los demás existen para su beneficio.
- **Autovigilancia:** se refiere a la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Muestran una gran capacidad de adaptación para ajustar su conducta frente a factores situacionales externos, son muy sensibles a las señales externas. Reciben mejores puntuaciones en su desempeño, es más probable que surjan como líderes y muestran menos compromiso con sus organizaciones.
- **Toma de Riesgos:** Los individuos difieren en su voluntad para correr riesgos, y esto afecta el tiempo y la información que necesitan para tomar una decisión. Aquellos con alta prolijidad al riesgo toman decisiones más rápidas y usando menos información.
- **Personalidad Proactiva:** individuos con personalidad proactiva identifican oportunidades, muestran iniciativa, actúan y persisten hasta que ocurre un cambio significativo. Crean un cambio positivo en su entorno sin importar las restricciones ni los obstáculos, o incluso a pesar de estos. Tienen más probabilidades de ser considerados líderes y de actuar como agente del cambio.
- **Orientación hacia los demás:** son personas que se interesan mucho por los demás y se preocupan tanto por su bienestar como por sus sentimientos. Se sienten obligados a ayudar a quienes los hayan ayudado.

Valores

Los valores **representan convicciones** fundamentales de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto e inverso”. Contienen un elemento de criterio que incluye **ideas personales** sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen **atributos** tanto de **contenido** como de **intensidad**. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en cuanto a su intensidad, se obtiene su **sistema de valores**.

Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes.

Estos son esenciales para entender las actitudes y la motivación de las personas, y también influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas acerca de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”.

Clasificación de valores

La encuesta de valores de consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 reactivos de valores individuales. Uno de ellos contiene los **valores terminales**, y se refiere a los estados finales que son deseables. Estos constituyen las metas que un individuo querría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, formado por los **valores instrumentales**, se refiere a modos preferibles de comportamiento, o medios para alcanzar los valores terminales.

Ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo - y la organización

La teoría del ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo, de **John Holland**, plante seis tipo de personalidad y señala que la satisfacción y la proclividad a abandonar un puesto de trabajo dependen del grado en que los individuos adecuan con éxito sus personalidades con el puesto.

Holland desarrolló el **cuestionario del inventario de preferencia vocacional** donde incluye 160 reactivos ocupacionales, los sujetos indican cuales les agradan o desagradan, y sus respuestas se utilizan para elaborar perfiles de personalidad.

Tipo	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
<i>Realista:</i> Prefiere actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación	Tímido, genuino, persistente, estable, obediente, práctico	Mecánico, operador de perforadora, trabajador de línea de montaje, granjero
<i>Investigador:</i> Prefiere actividades que requieran reflexionar, organizar y comprender	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, periodista
<i>Social:</i> Prefiere actividades que consistan en ayudar y favorecer a los demás	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo	Trabajadora social, maestro, consejero, psicólogo clínico
<i>Convencional:</i> Prefiere actividades reguladas, ordenadas y claras	Conforme, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, director corporativo, cajero de banco, archivista
<i>Emprendedor:</i> Prefiere actividades verbales en las que haya oportunidades de influir en los demás y conseguir poder	Confiado, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, corredor de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, director de pequeña empresa
<i>Artístico:</i> Prefiere actividades ambiguas y poco sistemáticas que den cabida a la expresión creativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Valores internacionales

Hofstede descubrió que los gerentes y trabajadores divergen en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional:

- **Distancia del poder:** describe el grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuya en forma desigual. Puntuación elevada significa que se aceptan grandes desigualdades en el poder.
- **Individualismo:** describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en vez de

como miembros de grupos y creen en los derechos individuales por sobre todos los demás.

- **Colectivismo:** describe una estructura social estrecha donde los individuos esperan que el resto de los integrantes de los grupos que forman parte los cuiden y protejan
- **Masculinidad:** describe el grado en que se favorecen los roles laborales tradicionales masculinos de logro, poder, y control, en oposición a considerar al hombre y la mujer como seres iguales. Valores sociales que se caracterizan por la seguridad en sí mismo y el materialismo.
- **Feminidad:** marca poca diferencia entre los hombres y las mujeres; puntuación alta indica que hombres y mujeres se tratan con igualdad en los ámbitos sociales.
- **Evitación de la incertidumbre:** describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por la incertidumbre y las situaciones ambiguas, y trata de evitarlas; utilizan leyes y controles para reducir la incertidumbre. No aceptan el cambio con facilidad.
- **Orientación a largo plazo:** hace énfasis en el futuro, el ahorro, y la perseverancia.
- **Orientación a corto plazo:** hace énfasis en el pasado y el presente, que respeta la tradición y cumple con las obligaciones sociales.

GLOBE para evaluar culturas: GLOBE identifica nueve dimensiones en las cuales difieren las culturas nacionales. Algunas de estas se asemejan a las de Hofstede, pero la principal diferencia radica en que el marco de referencia GLOBE incluye dimensiones como la orientación humana y la orientación hacia el desempeño.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 6 - LA PERCEPCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

La percepción

Es el proceso mediante el cual los individuos **organizan** e **interpretan** las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno. La percepción es importante en el estudio del CO porque el comportamiento de la gente se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí.

Factores que influyen en la percepción

Tales factores pueden radicar en el **receptor**, en el **objeto** percibido o en el **contexto** de la situación donde ocurre la percepción. La interpretación de lo que alguien ve está muy influenciada por sus características personales (actitudes, personalidad, intereses, experiencias, etc). Las características del objeto también afectan lo que se percibe. El contexto también es importante, el momento en que se observa, la ubicación, la iluminación, el calor o cualquier tipo de factor situacional.

Teoría de la atribución

Busca explicar las diferentes formas en las cuales juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a una conducta dada. La teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o algo externo. Dicha determinación depende mucho de tres factores, lo distintivo, el consenso y la consistencia.

Los comportamientos **causados internamente** son aquellos que se cree que están bajo control del individuo. El comportamiento **ocasionado externamente** es lo que imaginamos sobre la situación y que obligó a la persona a comportarse de cierto modo.

Lo **distintivo** se refiere a si un individuo manifiesta conductas diferentes en situaciones distintas, si todo aquel que enfrente una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento presenta **consenso**.

El observador busca **consistencia** en las acciones de una persona, cuanto más consistente sea el comportamiento, más inclinado estará el observador a atribuirlo a causas internas.

Descubrimientos indican que existen errores o sesgos que distorsionan las atribuciones. Cuando hacemos juicios sobre la conducta de otros individuos tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la de los factores internos o personales (relacionado con los que yo observo de los demás).

También existe una tendencia de atribuir los propios éxitos a factores internos y a culpar de las fallas a factores externos, esto se denomina **sesgo al servicio del yo**.

Atajos utilizados al juzgar a otros

Pueden ser muy útiles pero pueden meternos en problemas cuando ocasionan distorsiones significativas.

- **Percepción selectiva:** es imposible asimilar todo lo que vemos, por lo tanto adoptamos la percepción selectiva. Nos permite hacer una lectura rápida de otros, pero con el riesgo de elaborar un panorama equivocado, debido a que vemos lo que queremos ver.
- **Efecto de Halo:** cuando se traza una impresión general de un individuo con base en una sola característica. Nuestras perspectivas generales contaminan nuestras perspectivas específicas.
- **Efectos de contraste:** suelen distorsionar las percepciones. No evaluamos a alguien en forma aislada. Nuestra reacción hacia una persona se verá incluida por aquella con quienes nos hayamos encontrado recientemente.
- **Estereotipos:** cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo social al que pertenece. Uno de los problemas de los estereotipos es que están muy difundidos y con frecuencia constituyen generalizaciones útiles.

Aplicaciones específicas de los atajos en las organizaciones

- **Entrevista de trabajo:** los entrevistadores hacen juicios que con frecuencia resultan erróneos, se forman impresiones anticipadas que se asimilan con mucha rapidez.
- **Expectativas de desempeño:** las personas tratarán de validar las percepciones que tienen de la realidad, aun cuando estas sean erróneas. La llama profecía auto-cumplida y el efecto Pigmalión describen la forma en que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de las demás personas.
- **Evaluación de desempeño:** dependen mucho del proceso de percepción. Las mediciones subjetivas, aunque necesarias, son problemáticas debido a que se ven afectadas por todos los errores que nombramos anteriormente.

El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual

Los individuos en las organizaciones toman decisiones, eligen entre dos o más alternativas. La toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional. La manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influenciada por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema, es decir que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción.

Cualquier decisión requiere de la interpretación y evaluación de información.

La toma de decisiones en las Organizaciones

- **Toma de decisiones racional:** Quien toma decisiones es alguien racional y que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas. Se basa en suposiciones que son, que la persona que toma la decisión dispone de toda la información necesaria, conoce todas las opciones posibles y sus efectos y elige la opción con mayor utilidad.

Pasos del modelo racional:

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

- **Racionalidad acotada:** La **capacidad limitada** de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesita para tomar decisiones óptimas. Las personas buscan soluciones que sean satisfactorias y suficientes.

Debido a que la mente humana no es capaz de formular y resolver problemas complejos con total racionalidad, los individuos operan dentro de los **límites** de una racionalidad acotada, construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas. Una vez identificado el problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas. La persona identifica las opciones más visibles y que son fáciles de detectar. Luego se empiezan a revisar hasta identificar una que sea lo suficientemente buena, aquella con un nivel de desempeño aceptable.

- **Intuición:** Es la forma menos racional, se trata de un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada, que no ocurre en el pensamiento consciente y se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información. Es rápida, tiene cara afectiva que involucra por lo general, emociones. No es racional, pero no significa que esté equivocada.

Sesgos y errores comunes en la toma de decisiones:

- **Sesgo por exceso de confianza:** se nos pregunta la probabilidad de que nuestra respuesta sea correcta, la tendencia es a ser demasiado optimistas.
- **Sesgo por anclaje:** es la tendencia a apegarse a la información inicial y a no ajustarse adecuadamente a la información posterior.
- **Sesgo por confirmación:** buscamos la información que reafirme nuestras elecciones del pasado y eliminamos aquella que contradice nuestros juicios.
- **Sesgo por disponibilidad:** tendencia a que las personas basen sus juicios en la información que se obtiene con facilidad.
- **Aumento del compromiso:** incremento del compromiso con una decisión anterior a pesar de la información negativa.
- **Error de aleatoriedad:** tendencia de los individuos a creer que pueden pronosticar el resultado de los eventos aleatorios.
- **Aversión al riesgo:** tendencia a preferir la ganancia garantizada de una cantidad moderada en vez de un resultado más riesgoso, incluso si este último pudiera tener un mayor beneficio.
- **Sesgo retrospectivo:** tendencia por la que creemos en forma equivocada que habríamos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que este se conoce realmente.

Para la reducción de estos sesgos y errores debemos concentrarnos en las metas, buscar información que desafíe nuestras creencias, no intentar dar significado a eventos azarosos e incrementar las opciones.

Influencias sobre la toma de decisiones: diferencias individuales y restricciones organizacionales.

A continuación se verán los factores que influyen en la manera en que las personas deciden y el grado en que son susceptibles a cometer errores y tener sesgos.

- **Diferencias individuales:** Hay diferencias individuales que crean desviaciones del modelo racional:
 - Personalidad: investigaciones sugieren que la personalidad influye en las decisiones.
 - Género: las mujeres dedican más tiempo que los hombres a analizar el pasado, presente y futuro. Estudian con detalle los problemas antes de tomar una decisión y vuelven a reflexionar sobre ella después de haberla tomado.
 - Habilidad mental: las personas con mayores niveles de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor rapidez, de resolver los problemas con mayor precisión, y de aprender más rápidamente. Son menos susceptibles a los errores de decisión comunes, aunque tienen altas probabilidades de cometer errores por anclaje, exceso de confianza y aumento del compromiso.
 - Diferencias culturales: los antecedentes culturales pueden influir de manera significativa.
- **Restricciones organizacionales**
 - Evaluación de desempeño: los gerentes están muy influido por los criterios con los que se los evalúa.
 - Sistemas de recompensas: les sugiere cuales son las elecciones preferidas en términos de beneficios personales.
 - Regulaciones formales: las organizaciones crean reglas y políticas para programar las

decisiones y lograr que los individuos actúen en la forma esperada.

- Restricciones de tiempo impuestas por el sistema
- Antecedentes históricos

Tres criterios de decisión

El primer punto de referencia ético es el **utilitarismo**, las decisiones se toman solo con base en los resultados, con el objetivo de brindar el mayor beneficio al mayor número de personas.

Otro criterio consiste en tomar decisiones que sean **consistentes** con las libertades y privilegios fundamentales, hace énfasis en **los derechos**.

El tercer criterio consiste en **imponer y hacer cumplir las reglas** de manera justa e imparcial, con el objetivo de garantizar la justicia y una distribución equitativa de los beneficios y costos.

Aumento de la creatividad en la toma de decisiones

El individuo que toma decisiones, necesita creatividad, es decir, habilidad para genera ideas novedosas y útiles las cuales difieren de lo que se ha hecho antes, pero que resultan adecuadas para el problema que surge.

La mayoría de las personas tienen un potencial creativo útil. Sin embargo para desencadenar ese potencial hay que **abandonar las rutinas psicológicas** que muchos de nosotros utilizamos, y aprender a pensar en el problema en formas diferentes.

El modelo de los **tres componentes** de la creatividad propone que la creatividad individual en esencia requiere de **experiencia, pensamiento creativo y motivación intrínseca hacia la tarea**. Los estudios confirman que cuanto más elevado sea el nivel que alcancen los tres componentes, mayor será la creatividad.

UNIDAD 3 - ESTRUCTURAS SOCIALES FUNDAMENTALES

BERGER P. Y LUCKMAN T. - LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA REALIDAD

Institucionalización

Organismo y actividad

El ser humano en proceso de desarrollo se interrelaciona no solo con un ambiente natural determinado, sino también con un orden cultura y social específico. No pueden entenderse adecuadamente si se los separa del **orden social** particular.

Los hombres producen juntos en un ambiente social, la totalidad de sus formulaciones socioculturales y psicológicas. Por lo tanto es imposible que un hombre aislado produzca un ambiente humano.

Todo desarrollo individual del organismo está producido por un **orden social** dado. Dicho orden es un producto humano, en **producción constante**, realizada por el hombre en el curso de su continua **externalización**, este solamente existe como producto de la actividad humana.

Orígenes de la institucionalización

Toda actividad humana está sujeta a **la habituación**, que se describe como todo acto que se repite con frecuencia y crea una pauta que luego puede reproducirse con igual economía de esfuerzo.

Esta posee la gran ventaja psicológica de restringir las opciones.

La institucionalización aparece cada vez que se da una **tipificación** (clasificación en tipos o clases) recíproca de acciones habitualizadas por tipo de actores.

Las tipificaciones de las acciones que constituyen las instituciones, siempre se comparten, son accesibles a todos los integrantes de un determinado grupo social, y la institución misma tipifica tanto a los actores individuales como a las acciones individuales.

Las instituciones implican historicidad y control. Es decir no pueden crearse en un instante, es decir, siempre tienen una historia de la cual son productos.

Por esto un mundo institucional, se experimenta como **realidad objetiva**, tiene una historia que antecede al nacimiento del individuo y no es accesible a su memoria biográfica.

También controlan el comportamiento humano estableciendo pautas definidas de antemano que lo canalizan en una dirección determinada, en oposición a las muchas otras que podrían darse teóricamente.

Dado que las instituciones existen como **realidad externa**, el individuo no puede comprenderlas por introspección, debe "salir" a conocerlas. **El proceso por el que los productos externalizados de la actividad humana alcanzan el carácter de objetividad se llama objetivación.** La relación entre el hombre, productor, y el mundo social, su producto, es y sigue siendo dialéctica. **El producto vuelve a actuar sobre el productor.** La externalización y la objetivación son momentos de un proceso dialéctico continuo. El tercer momento de este proceso, que es la internalización, por la que el mundo social objetivado vuelve a proyectarse en la conciencia durante la socialización.

- **Externalización:** "La sociedad es un producto humano"
- **Objetivación:** "La sociedad es una realidad objetiva"
- **Internalización:** "El hombre es un producto social"

Sedimentación y tradición

La conciencia retiene una parte de las experiencias humanas, la que una vez retenida se **sedimenta** es decir que esas experiencias quedan estereotipadas en el recuerdo como entidades reconocibles y memorables. También se puede producir una **sedimentación intersubjetiva** cuando **varios individuos** comparten una biografía común.

El lenguaje (como un sistema de signos) es una gran suma de sedimentaciones colectivas, que se adquieren sin reconstruir su proceso original de formación. Este le otorga anonimato a las experiencias sedimentadas al separarlas de su contexto originario y las vuelve **accesibles** en general a todos los que comparten el mismo sistema, haciéndolo un **factor social**.

Los roles

Todo comportamiento institucionalizado involucra roles. Los roles representan instituciones ya que posibilitan que ellas existan, son tipos de actores dentro de un contexto determinado.

Cada rol brinda acceso a un sector específico del acopio total de conocimiento que posee la sociedad, esto implica una distribución social del mismo.

Por la división del trabajo surgirán especialistas, que se convertirán en administradores de los sectores del conocimiento que les ha sido adjudicado socialmente.

Contemplados desde la perspectiva del **orden institucional**, los roles aparecen como representaciones y mediaciones institucionales de los conglomerados de conocimientos institucionalmente objetivados. Contemplados desde la perspectiva de los **diversos roles**, cada uno de ellos comprende un apéndice de conocimiento socialmente definido.

Ambas perspectivas apuntan al mismo fenómeno global: **la dialéctica esencial de la sociedad. La primera puede resumirse en la proposición de que la sociedad existe solo en cuanto los individuos tienen conciencia de ella, y la segunda en la proposición de que la conciencia individual se determina socialmente.**

Alcances y modos de la institucionalización

El alcance de **la institucionalización** depende de la **generalidad** de las estructuras de relevancia. Si muchas, o la mayoría de las estructuras de relevancia **son generalmente compartidas** en una sociedad, el alcance de la institucionalización será amplio; si son pocas las compartidas, ese alcance será restringido.

La existencia de los roles (la segmentación del orden institucional y la distribución simultánea de conocimiento) planteará el problema de proporcionar significados integradores generales que abarquen la sociedad y provean un contexto total de sentido objetivo para la experiencia social fragmentada del conocimiento del individuo. Además, estará no solo el problema de la integración significativa total, sino también el de legitimar las actividades institucionales de un tipo de actor con otros tipos.

Estos también acarrearán con la posibilidad de que existan **subuniversos** de significado segregados socialmente, que resulten del incremento de la especialización de roles, hasta el punto de que el conocimiento específico del rol, se vuelve completamente oculto, en oposición al acopio común de conocimiento.

Con el establecimiento de subuniversos de significado surge una variedad de perspectivas de la sociedad en general, a la que cada uno contempla desde el ángulo de un solo subuniverso. Es muy posible que el conocimiento llegue a separarse en forma apreciable de los intereses biográficos y sociales del conocedor.

El número y la complejidad crecientes de los subuniversos los vuelve cada vez más inaccesibles a los profanos. A estos hay que mantenerlos alejados y a veces hasta ignorantes de la existencia del subuniverso; si, a pesar de todo, no la ignoran, y si el subuniverso requiere privilegios y reconocimientos especiales de la sociedad en general, entonces el problema consiste en mantener alejados a los profanos y, al mismo tiempo, lograr que reconozcan la legitimidad de este procedimiento. Esto se efectúa mediante diversas técnicas de intimidación, propaganda racional e irracional, mistificación y, en general, empleo de símbolos de prestigio.

Reificación

La reificación es la aprehensión de los productos de la actividad humana como si fueran algo distinto de los productos humanos, como hechos de la naturaleza, como resultados de leyes cósmicas, o manifestaciones de la voluntad divina.

Implica que el hombre es capaz de olvidar que él mismo ha creado el mundo humano, y, además, que la dialéctica entre el hombre, productor, y sus productos pasa inadvertida para la conciencia.

La reificación puede describirse como un paso extremo en el proceso de la objetivación, por el que el mundo objetivado pierde su comprensibilidad como empresa humana.

Por medio de la reificación, el mundo de las instituciones parece fusionarse con el mundo de la naturaleza; se vuelve necesidad y destino, y se vive íntegramente como tal, con alegría o tristeza, según el caso.

Los roles pueden reificarse al igual que las instituciones.

Legitimación

El mundo institucional requiere **legitimación**, o sea, modos con que poder “explicarse” y justificarse. Los hijos tienen un conocimiento de la historia constitucional que es de “oídos”; el significado original de la institución resulta inaccesible por la memoria. Se vuelve necesario, entonces, explicarles dicho significado mediante diversas fórmulas de legitimación, que deberán ser coherentes y amplias en términos del orden institucional.

Sobre el **lenguaje** se construye el edificio de la legitimación, utilizándolo como instrumento principal. La “lógica” que así se le atribuye al orden institucional es parte del acopio de conocimiento socialmente disponible y que, como tal, se da por establecido. Dado que el individuo bien socializado “sabe” que su mundo social es un conjunto coherente, se verá obligado a explicar su buen o su mal funcionamiento en términos de dicho “conocimiento”.

Las teorías también deben tenerse en cuenta, por supuesto, pero el conocimiento teórico es solo una parte pequeña, y en modo alguno la más importante, de lo que una sociedad toma por conocimiento. El conocimiento primario con respecto al orden institucional se sitúa en el plano **pre-teórico**: es la suma total de lo que “todos saben” sobre un mundo social, un conjunto de máximas, moralejas, granitos de sabiduría proverbial, valores y creencias, mitos, etc., cuya integración teórica exige de por sí una gran fortaleza intelectual.

Orígenes de los universos simbólicos

La legitimación posee distintos niveles:

- El primer nivel de la legitimación aparece tan pronto como se transmite un sistema de objetivaciones lingüísticas de la **experiencia humana**, corresponde a todas las afirmaciones tradicionales sencillas referentes al “así se hacen las cosas”.
- El segundo nivel de legitimación lo forman **las proporciones teóricas rudimentarias**.
- El tercer nivel contiene las **teorías explícitas**, por las que un sector se legitima en términos de conocimiento diferenciado, suelen encomendarse a personal especializado que las trasmite mediante procedimientos formalizados de iniciación (educación y maestros).
- El cuarto nivel lo constituyen **los universos simbólicos**, que pueden describirse diciendo que “ponen cada cosa en su lugar”, dado que ordena las diferentes fases de la biografía.

Mecanismos conceptuales para el mantenimiento de los universos simbólicos

Son mecanismos oficiales destinados a mantener el universo “oficial” contra el desafío herético (los que desafían lo impuesto como verdad), son en sí mismo producto de la actividad social y se esfuerzan por eliminar incoherencias y mantener el universo mitológico en términos de integración teórica. **La teología** constituye una forma de estos mecanismos. Otra, es **la ciencia**. También la terapia utiliza mecanismos conceptuales para mantener a todos dentro del universo de que se trate.

Organización social para el mantenimiento de los universos simbólicos

Las instituciones y los universos simbólicos se legitiman por medio de individuos vivientes, que tienen ubicación e intereses sociales concretos. La historia de las teorías legitimadoras siempre forma parte de la historia de la sociedad como un todo. Ninguna historia de las ideas se efectúa en el aislamiento de la sangre y el sudor de la historia general. Es correcto afirmar que las teorías se urden con el fin de legitimar las instituciones ya existentes. Las definiciones de la realidad tienen poder de auto-cumplimiento. Lo que sigue siendo sociológicamente esencial es el reconocimiento de que todos los universos simbólicos y todas las legitimaciones son productos humanos; su existencia se basa en la vida de individuos concretos, y fuera de esas vidas carecen de existencia empírica.

GIDDENS ANTHONY- SOCIOLOGÍA - SOCIALIZACIÓN Y CICLO VITAL

Cuando los investigadores comparan a los animales dentro de una escala evolutiva, nos damos cuenta que entre más “complejo” el animal mayor es la diferencia entre el “niño” y el “adulto”, enfatizando el hecho de que el primero necesita del segunda para sobrevivir, por lo menos en sus primeros años de vida.

La socialización es el proceso por el cual, mediante el contacto con otros seres humanos, el indefenso bebé llega a ser un ser humano capaz de conocimiento y conciencia, diestro en las formas de una cultura y un entorno dado.

Esta pone en contacto a las diferentes generaciones ya que el nacimiento del niño altera la vida de aquellos que son responsables de su crianza, quienes, a su vez, atraviesan por nuevas experiencias de aprendizaje.

En las secciones siguientes analizaremos en primer lugar el desarrollo del individuo humano desde la infancia hasta la temprana niñez, identificando los principales estadios de cambio que se producen.

Posteriormente se hablara sobre distintos autores y las interpretaciones teóricas sobre cómo y por qué los niños se desarrollan como lo hacen y por último, trataremos los principales grupos y contextos sociales que influyen en la socialización durante las diversas fases de la vida de los individuos.

Desarrollo temprano del niño

- **Desarrollo de la percepción:** Antes se pensaba que el recién nacido se veía abrumado por una masa de sensaciones que era incapaz de diferenciar, pero actualmente para la mayoría de los estudios los recién nacidos reaccionan de un modo selectivo a su ambiente.
Sus capacidades y percepciones aumentan vertiginosamente a medida que va creciendo hasta llegar a la adultez.
 - Primera semana: Mayor interés en superficies decoradas que en lisas.
 - Primer mes: Percepción débil. Las imágenes a más de 30 centímetros se ven borrosas.
 - 4 meses: Ven perfectamente a quien se mueve en la habitación.
- **Llanto y sonrisa:** Los adultos discriminan entre los comportamientos del bebé asumiendo que estos proporcionan claves de lo que ella o el quieren o necesita. Los presupuestos culturales, están profundamente arraigados en este proceso. Por ejemplo:
 - Llanto: En culturas donde los bebés pasan tiempo solos, es señal de que necesita algo, en cambio, en las culturas donde pasan mucho tiempo con la madre, esta le da más atención a otras acciones.
 - Sonrisa: esta es una respuesta innata la cual no se aprende. Lo que él bebe aprenderá dependiendo el contexto cultural es cuando si es apropiado reírse y cuando no, dependiendo de la respuesta de sus cuidadores.
- **Niños y Cuidadores:** Un bebe es capaz de distinguir a su madre o a otros cuidadores a través de ciertas características a partir de las tres semanas, este los demuestra a través de distintas acciones, las cuales son influenciadas por la cultura en la que el individuo está inmerso.
Al igual que el desarrollo de la percepción (sentidos), el tiempo, espacio, personas y objetos (que el bebe no puede ver en ese momento), también van evolucionando con los meses.
Los primeros meses de vida del niño son un periodo de aprendizaje también para el cuidador aprenden a recibir la comunicación que les envía el niño a través de su comportamiento y a responderle de un modo apropiado. Esta “lectura” va a influir notoriamente en el modo de interacción que se establece entre ellos.
- **Desarrollo de respuestas sociales:** A partir de los primeros años el niño empieza a demostrar habilidades de comprensión, interacción y emoción con otras personas.
 - 1 año: El niño empieza a hablar y caminar
 - 2 y 3 años: Comprenden algunas interacciones y emociones.
 - 1 a 5 años: aprenden a controlar las necesidades físicas y sobre el aseo
 - **A partir de los 5: Prácticamente autónomo**

El Juegos ocupa un papel fundamental este proceso y forma gran parte de la vida de los niños, mediante ellos mejoran su coordinación y aumentan su conocimiento. Según los estudios pioneros de **Mildred Parter** las categorías de juegos:

- Independientes y solitarios
- Actividad paralela (copiar)

- Asociativos (Coordinan con otros)
- Cooperativos (Colaboran con otros)
- **Afecto y pérdida:** ningún niño podría alcanzar dicho estadio de autonomía sin los años de cuidado y protección que les dedican los padres u otros cuidadores.

A partir de diversas investigaciones surge la **teoría de la privación maternal (Bowlby)**, la cual sostiene que un niño cuya madre muere poco después de nacer, por ejemplo, padecerá de ansiedad que tendrá un impacto a largo plazo en él o en su carácter futuro.

Estudios sobre privación materna:

- Primates aislados: Se criaron monos aislados que mostraron un alto nivel de perturbación en comparación con aquellos que se criaron juntos.
- Privación en los niños: Lo importante es desarrollar vínculos emocionales tempranos. La perturbación emocional por esta falta es mayor entre los 6 meses y los 4 años.
- Influencias a largo plazo: Son de carácter duradero, pueden producir retrasos lingüísticos e intelectuales y dificultad para establecer relaciones.

La principal conclusión es que lo imprescindible para el desarrollo normal es que el individuo tenga la oportunidad de crear vínculos con otros, independientemente de que la madre sea o no uno de ellos.

Teorías del Desarrollo del niño:

Ahora abordaremos otro rasgo del crecimiento infantil, el surgimiento del sentido del **Self**.

Durante los primeros años de vida el niño es poco consciente de las diferencias entre los seres humanos y los objetos materiales de su entorno, y carece totalmente de la conciencia de sí mismo.

El problema del surgimiento del **Self** ha sido ampliamente debatido, y el enfoque varía según la perspectiva teórica que se adopte.

- **Freud y el Psicoanálisis:** Según Freud él bebe es un ser exigente y poseedor de una energía que no es capaz de controlar debido a su indefensión esencial, desde el punto de vista del autor, los bebés no solo tienen necesidades de alimento y bebida, sino también de satisfacción erótica (refiriéndose a una necesidad general de contacto corporal estrecho y placentero con otros, surgiendo la teoría de Edipo y Electra). Freud sugiere que el niño pequeño aprende a ser un ente autónomo sólo cuando aprende a equilibrar las exigencias del entorno con los deseos apremiantes provenientes del inconsciente. Nuestra habilidad para la conciencia se construye, dolorosamente, sobre la represión de los impulsos inconscientes.

Principales Críticas al Psicoanálisis: Se rechazaba que los niños tengan deseos sexuales así como la tesis que sostiene que aquello que ocurre en la infancia y en la niñez temprana crea modos de enfrentarse a la ansiedad que perduran toda la vida.

La crítica femenina sostiene que la teoría estuviera centrada en la experiencia masculina únicamente.

- **Teoría de Mead:** Los niños se desarrollan como seres sociales imitando a quienes lo rodean, el juego es una de las formas que adopta. Mead llama a esto adoptar el papel del otro, y es en este estadio cuando los niños adquieren un sentido desarrollado del self ya que se dan cuenta que son agentes independientes. Adquirimos conciencia cuando distinguimos el "Mi" del "Yo". "Mi" es el yo social, mientras que el "Yo" representa al bebé no socializado. Los estadios posteriores del desarrollo infantil, según el autor, aparecen cuando el niño tiene 8 a 9 años, esta edad los niños empiezan a participar de los juegos organizados y en ese momento cuando el niño empieza a comprender los valores y la moralidad por la cual se rige la vida social, es decir Aprende a captar el "**Otro generalizado**".
- **Jean Piaget:** Las otras dos posturas, aunque le dieran gran importancia a la niñez nunca la estudiaron, en cambio Piaget, por contraste, pasó gran parte de su vida observando el comportamiento de los bebés, niños y adolescentes. Este puso mucho énfasis en la capacidad del niño para dar sentido al mundo de forma activa, y llegó a la conclusión de que los seres humanos atraviesan distintos estadios de **desarrollo cognitivo**, siendo que cada

uno de ellos conlleva la adquisición de nuevas capacidades y depende de la conclusión satisfactoria del estadio precedente.

Fases del desarrollo cognitivo:

- **Sensomotriz** (0 a 2 años): El niño no diferencia objetos de personas, y aprenden tocando los objetos.
- **Preoperativa** (2 a 7 años): Dominio del lenguaje, usa palabras para representar objetos. Son **egocéntricos** (Interpretan el mundo desde su posición).
- **Operativa concreta** (7 a 11 años): Dominan nociones lógicas abstractas (Como matemática) y son menos egocéntricos.
- **Operativo formal** (11 a 15 años): Comprenden preguntas capciosas y su desarrollo depende de la escolaridad.

Según Piaget, los tres primeros estadios de desarrollo son universales, pero no todos los adultos alcanzan el estadio operativo formal, éste depende en parte de los procesos de escolarización. Se critica la idea de que los niños son más egocéntricos que los adultos.

Principales críticas a la investigación de Piaget: se cuestiona que los niños son marcadamente egocéntricos comparados con los adultos, ya que las tareas que Piaget impuso a los niños que estudiaba partían, de una postura adulta y no se expresaban en términos que fueran comprensibles para ellos. El egocentrismo es igualmente característico del comportamiento adulto en ciertas situaciones.

Conexiones entre las teorías

- Los 3 autores coinciden en que en los primeros meses no se comprende el entorno, ni la identidad propia.
- Las 3 teorías explican sobre cómo llegamos a ser seres sociales.
- Le prestan mucha atención a la infancia y no a los contextos.

Agencias de Socialización

Las agencias de socialización son grupos o **contextos sociales** estructurados dentro de los cuales tienen lugar importantes procesos de **socialización**:

- **La familia:** Ocupa distintas “posiciones” dentro de una sociedad y varía en distintas culturas:
 - En las más tradicionales, determina la posición social para el resto de su vida.
 - En las modernas no se determina de la misma manera.
 - La religión y la clase social de la familia afectan profundamente a los modelos de socialización.
- **Relación entre pares:**
 - Cada generación tiene derechos y obligaciones que varían mientras aumenta la edad
 - Según Piaget, son relaciones igualitarias, a diferencia de la familia. Los niños descubren un contexto de interacción distinto, en el que pueden sopesar y explorar las reglas de conducta.
 - Tiene un fuerte impacto entre la niñez y la adolescencia.
- **Escuela:**
 - Si bien es un proceso formal, sirve como socializador en otros aspectos
 - Aprenden reglas culturales como el respeto
 - Sirve como escape a los orígenes sociales
- **Medios de comunicación:**
 - No hay conclusiones definidas, pero es innegable que influyen en las actitudes y visiones de la gente.
- **Otros agentes socializadores:**
 - Trabajo: Lugar primordial donde opera la socialización
 - Comunidades locales: grupos y organizaciones de vecinos fuertemente organizados que influyen en las ideas y actividades de sus miembros

Resocialización

En determinadas circunstancias que implican una marcada alteración en entornos sociales de un individuo o grupo, las personas pueden experimentar procesos de resocialización. **La resocialización** se refiere a una reestructuración de la personalidad y las actitudes, consecuencia de situaciones de gran confusión o tensión. “Lavado de cerebro”.

Etapas de la vida

Las etapas de la vida humana son de naturaleza social tanto como natural. Están influenciadas por las diferencias culturales, así como por las circunstancias materiales en las que vive la gente en determinados tipos de sociedades.

- **Infancia:** la niñez se sitúa entre la infancia y el comienzo de la adolescencia. Las sociedades modernas están, de algún modo, más centradas en la niñez que las tradicionales. Parece que los cambios que se están produciendo en las sociedades modernas hacen que la niñez se esté viendo erosionada como un estatus concreto, observadores han sugerido que el rango de la niñez está disminuyendo de nuevo, por que crecen tan rápido.
- **Adolescencia:**
 - Se trata de un concepto moderno.
 - Los cambios a esta edad son universales.
 - Tratan de copiar a los adultos, pero para la ley son niños.
- **Joven adulto:** En esta edad (20) se encuentra tiempo para experimentar (sexual, socialmente y viajes).
- **Edad adulta:**
 - Mayor esperanza de vida.
 - Mayor presión por “hacer” una vida.
 - Crisis de los 40.
- **Vejez:**
 - Antes se le tenía un profundo respeto.
 - Ahora tienden a perder autoridad con la edad.
 - La Tercera Edad puede ser tomada como una nueva etapa de la educación.

Socialización y libertad individual

Dado que el entorno cultural en el que nacemos y alcanzamos la madurez tiene tanta influencia en nuestro comportamiento, podría parecer que carecemos de individualidad o de voluntad propia.

El hecho de que desde el nacimiento hasta la muerte estemos inmersos en la interacción con otros condiciona, sin ninguna duda, nuestra personalidad, nuestros valores y el comportamiento que desarrollamos. Pero la socialización también es el origen de nuestra propia individualidad y de nuestra libertad. En el curso de la socialización cada uno desarrolla un sentido de la identidad propio de la capacidad de pensar y actuar de un modo independiente.

SCHVARSTEIN LEONARDO - PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Objeto

El objeto de este capítulo es presentar un esquema que articule los conceptos de institución, organización, grupo e individuo, explicando las determinaciones recíprocas ya sea del ámbito de **inclusión** como del ámbito de **determinación**, teniendo en cuenta factores situacionales.

¿Psicología social DE o EN las organizaciones?

Es posible definir una **psicología social EN las organizaciones**, cuyo objeto es la indagación de las interacciones entre individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos.

Se trata desde este punto de vista, de una definición cuya ética está comprometida con el sujeto, y que instituye como criterio de salud el de adaptación activa a la realidad.

Es, por lo tanto, pensar en los individuos, producidos por ellas y productores de ellas.

Las organizaciones son, desde esta perspectiva, el contexto de acción en el cual se hacen decodificables las conductas de los sujetos.

Una **psicología social DE las Organizaciones** tiene por objeto, entonces, el estudio de las organizaciones como

dominio fenoménico de interacciones específicas.

Implica un ECRO (Esquema Conceptual Referencial y Operativo) que contenga explícitamente una representación del ámbito organizacional.

Debe articular y caracterizar en sus interacciones recíprocas, el concepto de organización con los de institución, grupo e individuo. Para la psicología social de las organizaciones, estos conceptos extraen su potencia de la mutua Psicología social de las organizaciones es por lo tanto pensar en ellas y en sus efectos sobre los individuos.

Es explicar cómo es posible concebir una acción organizada y homogénea en el marco de tanta heterogeneidad de sus componentes.

La organización se transforma en texto para el análisis de las interacciones que en ella tienen lugar, y es posible abordar los conceptos de **atravesamiento** y **transversalidad** en las relaciones entre instituciones, organizaciones y grupos.

Se trata de una definición en **sentido amplio** cuya ética está comprometida con la organización y que constituye como objetivo la eficacia en su accionar.

Sin dejar de entender la relación individuo-sociedad como complementaria y antagónica, al mismo tiempo comprendiendo el carácter invariante de esta relación y sus resoluciones dialécticas, al estructurarse alrededor del polo de la estructura social.

Para concluir Cabe señalar dos aspectos importantes:

1- Ambos enfoques son complementarios

2- La jerarquización de uno sobre el otro adquiere un carácter situacional. Sólo a través del análisis de la evolución y de la circunstancia presente del conflicto, podremos decidir cuál de los dos enfoques corresponde priorizar.

A continuación el capítulo se sigue desarrollando en sentido amplio (psicología social de las organizaciones)

Organizaciones e instituciones

Las instituciones

Se definen las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídicos-culturales compuestos de ideas, de valores, de ciencias que determinan las formas de intercambio social.

Estas instituciones, al estar establecidas, se relacionan con el Estado que hace ley y desde este punto de vista, no pueden dejar de estar presente en las organizaciones y en los grupos.

Ahora bien, lo **instituido** por una institución, ese conjunto de normas y valores dominantes así como el sistemas de roles que constituye el sostén del orden social, actúan en un momento histórico determinado pero **no es permanente**.

Por el contrario el orden social exige una dinámica de cambio constante, donde aparecen, emergen nuevas fuerzas **instituyentes** que negocian con las instituidas, estableciendo una **especie de dialéctica**.

En esta dialéctica, muchas veces, las fuerzas instituyentes reemplazan las ya instituidas y se convierten en dominantes hasta la emersión de otras nuevas, esta dinámica depende del tipo de organización como así también de la situación de contexto.

Las instituciones, de esta manera, son abstractas y las organizaciones son sus sustentos materiales, el lugar donde éstas se materializan y desde donde tiene los efectos productores de los individuos, operando en sus condiciones naturales de existencia y en la constitución de su mundo interno. Las organizaciones son mediadoras entre las instituciones y los sujetos.

Las organizaciones

Schvarstein incluye distintas definiciones de organizaciones. Y de esa heterogeneidad establece **los diversos aspectos**.

- Un establecimiento físico como puede ser la escuela es una organización. En ella no sólo se materializan los aspectos prescritos por la institución educación, sino que se centran también cuestiones relativas a otras instituciones. Las organizaciones están **atravesadas** entonces por muchas instituciones que determinan verticalmente aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Éste es el concepto de **atravesamiento**.

- Las organizaciones son unidades compuestas y entre sus componentes nos interesan fundamentalmente las interacciones que se establecen entre los sujetos. La pertinencia de la psicología social se estructura sobre sus interacciones no sobre las propiedades individuales de sus miembros.
- Las organizaciones son lugares de construcción social. Estas organizaciones, aunque se materialicen en un establecimiento, son **espacios virtuales** que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador. **La organización es un concepto cultural, convencional en el que entran en juego diferentes valores (categorías de perceptos, que son códigos de reconocimiento, categorías conceptuales significativas que recubren un campo y garantizan el orden del mundo).** La organización es un lugar desde donde se construye lo social teniendo en cuenta para ello, las relaciones dialógicas y causalidades recíprocas que se dan entre los sujetos que la conforman. Por lo tanto la organización, con la presencia de este orden social, excede los límites de la realidad.

La organización construye una realidad que instituye un orden simbólico donde todos sus miembros participan. Las organizaciones son la puesta en escena de un orden simbólico.

La relación institución - organización

Se trata de una relación recíproca no unilateral. Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinado, materializan el orden social que establecen las instituciones.

Es decir que las instituciones atraviesan las organizaciones y los grupos. Es este atravesamiento institucional el que permite comprender cómo determinados modos de "hacer" y de "pensar" se producen y se reproducen en una sociedad.

La noción de atravesamiento implica la inexistencia de barreras entre instituciones y organizaciones. Esta **dimensión vertical** impone límites y condiciona la capacidad de la organización de darse sus propias normas o sea, relativiza su autonomía.

Aunque estas dimensiones también poseen sus límites, de otro modo no se comprendería la actividad instituyente que presentan ciertas organizaciones para el cambio de lo instituido socialmente.

En mayor o menor grado, habrá un entrecruzamiento entre estas referencias institucionales verticales y las singularidades o valores propios horizontales de la organización.

Para que las organizaciones posibiliten la existencia de sus propias coherencias internas deben tener un orden horizontal llamado **transversalidad**.

De este modo, se puede comprender como ciertas entidades, al construir una identidad singular que las diferencia se constituyen en verdaderas **organizaciones-sujeto**, por oposición al concepto de **organización-objeto** que caracteriza aquellas cuyo orden está determinado externamente por los atravesamientos institucionales.

Organizaciones y grupos

"Un grupo es un conjunto restringido de personas, que por constante de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles" (Pichon Riviére).

Una tarea en común y un proceso de internalización recíprocan que permite a cada miembro obtener una representación de sí mismo y de los otros en esta estructura, son entonces **los principios organizadores** del grupo, y del vínculo que une a sus miembros.

Los aspectos de los grupos son determinados a su vez por la organización. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se dice que un grupo es un "holón" o sea un conjunto de partes que funcionan según las disposiciones de la organización.

Algunos de los factores que intensifican o suavizan la influencia de la organización en los grupos son:

- **La relación de su tarea con la tecnología central de la organización:** por ejemplo, la diferencia que hay en un laboratorio entre el grupo de investigadores y el grupo administrativo.
- **Su ubicación en la estructura jerárquica:** no se puede generalizar una hipótesis que resulta casi intuitiva, la que establece que a mayor nivel jerárquico, menor grado de sobredeterminación organizacional.

- **La estratificación jerárquica que presente el propio grupo:** es decir, la calidad y cantidad de niveles jerárquicos en el representados. Se han de distinguir dos conceptos:
 - Clase organizacional: constituida por miembros de un mismo nivel jerárquico. (ejemplo: clase de las enfermeras, clase de los médicos)
 - Familia organizacional: constituida por miembros agrupados en función de una tarea o finalidad. (ejemplo: servicio de cirugía)

En general, puede decir que cuanto mayor sea la estratificación jerárquica, mayor será la incidencia de la organización sobre el grupo.

- **El carácter formal o informal del grupo en relación con la estructura organizacional y con la naturaleza de su tarea:** por ejemplo, un grupo de empleados de distintos de departamentos que se reúnen a jugar al fútbol presentará escasa o nula influencia de la organización.
- **La situación que determina la reunión del grupo:** No es lo mismo un grupo de operarios que se reúne a almorzar, que ese grupo convocado en una reunión de capacitación.
- **La historia del grupo en la organización:** por ejemplo, el grupo de vendedores que se ha destacado podrá tal vez darse mayor autonomía en las decisiones relacionadas con su tarea.
- **Las características individuales de sus miembros:** Puede haber grupos más o menos “contestatarios” según la personalidad de sus miembros, sus historias organizacionales y de la naturaleza de los liderazgos informales que se establezcan.

Grupos - Objeto y Grupos - Sujeto en la Organización

Cuando el atravesamiento de la organización sobre el grupo adquiere características absolutas, este último se transforma en "**serie**" (una forma de lo colectivo definido por Sartre, cuyos principios organizadores son externos.)

El **grupo- objeto**, esta sobredeterminado por la dimensión vertical de la organización, el atravesamiento de la organización sobre el grupo adquiere características absolutas, por lo cual, los principios organizadores del mismo terminan siendo externos. Este tipo de grupo puede ser concebido como un mero efector de sus finalidades.

Este grupo es básicamente reproductor del orden establecido, es una materialización de lo instituido.

Sus rasgos característicos suelen ser:

- Apego lo normativo.
- Disociación de lo afectivo.
- Actitudes personales de retracción.

En cambio, cuando a la dimensión vertical de la organización el grupo puede añadir una referencia horizontal a sus propias coherencias internas, nos encontramos ante un **grupo- sujeto**.

Lo distintivo de estos grupos es:

- Compromiso personal mayor con la tarea y con los demás miembros.
- Una preocupación reflexiva en cuanto a sus procesos internos y a su relación con el resto de la organización.

Lo que permite caracterizar a un grupo como grupo- sujeto es su **capacidad instituyente**, la posibilidad de modificar y ser modificado por la organización a la que pertenece.

Dos consideraciones antes de terminar la sección.

- Las categorías de grupo- objeto o grupo- sujeto son meras categorías analíticas, y ningún grupo presenta enteramente y de manera absoluta una u otra característica, y además tal hecho es situacional, depende de las circunstancias de tiempo y espacio en que sea abordado.
- Esta clasificación adquiere importancia metodológica en relación al encuadre que se establece cuando se trabaja con grupos dentro de las organizaciones.
A un grupo- objeto se lo instruye. La relación del coordinador con el grupo es de uno a uno.
Con un grupo- sujeto se trabaja. La relación es de uno con todos y de todos entre sí.
Un grupo- objeto suma; un grupo- sujeto multiplica.

La relación Grupo - Organización

Según las características de sus integrantes, de la organización y de la situación que atraviesan, los grupos pueden presentar alguna de las siguientes **tendencias**:

- **Tendencia a la autonomía:**

- Constituye al grupo en una modalidad autoafirmativa.
- Lo centra en sus propios procesos de producción.
- Subordina la relación con la organización a la satisfacción de sus coherencias internas.
- El grupo tenderá a erigirse como sujeto enunciativo de un discurso y no como su enunciatario.
- Se autoconstruirá más de lo que podría ser construido.

Prevalecerá en aquellos grupos más autosuficientes respecto de las tecnologías que procesan y de la utilización de los recursos que necesitan para funcionar.

- **Tendencia a la integración:**

- El grupo considera su quehacer a la luz de la pertenencia a la organización.
- Tal circunstancia se da no sólo por determinaciones externas, sino fundamentalmente por su propia convicción.
- Prevalece la apertura.
- El grupo se ubica principalmente como receptor en los procesos de comunicación, lo que implica que tenderá a buscarse como sujeto destinatario de discursos producidos por otros sectores de la organización.

Se puede encontrar esta tendencia en aquellos grupos con mayor dependencia en relación con los modos tecnológicos de producción.

Debo mencionar dos **paradigmas** alternativos subyacentes en la psicología social de las organizaciones:

- **Paradigma de la verticalidad:**

- establece la causalidad del todo hacia las partes
- la organización se configura como un conjunto de restricciones determinantes del quehacer y de la conducta de los grupos que la componen
- los grupos sólo pueden procesarse a sí mismos dentro del marco normativo impuesto por la organización
- reina un orden jerárquicamente instituido.

- **Paradigma de la horizontalidad :**

- establece la causalidad de las partes hacia el todo
- la organización se considera como un conjunto de grupos
- el orden establecido surge como un proceso de intercambio y negociación.

A los efectos analíticos puede construirse una matriz en función de las dos tendencias y de los dos paradigmas enunciados.

		Paradigma	
		Horizontal	Vertical
Tendencia	Autonomía	1	2
	Integración	3	4

Las relaciones 2 y 3 son incongruentes:

- **Relación 2:** alguien que trabaje con el paradigma subyacente de la verticalidad sancionará la tendencia a la autonomía de los grupos.

- **Relación 3:** si se sostiene el paradigma de la horizontalidad, una tendencia hacia la integración será calificada, por ejemplo, como debilidad.

Por el contrario, las relaciones 1 y 4 son congruentes:

- **Relación 4:** habrá armonía y hasta cierto placer estético para un observador que, sustentando el paradigma de la verticalidad, se encuentre con un grupo tendiente a reconocerse así mismo a través de su pertenencia a un conjunto más amplio.
- **Relación 1:** lo mismo sucederá cuando alguien comprometido con una visión horizontal esté frente a un grupo con fuerte tendencia a la autonomía.

Los conflictos y su racionalidad subyacente.

Todo conflicto tiene una razón de ser, y desentrañarla es esencial para su comprensión y resolución.

El reconocimiento de una racionalidad dominante en la organización y la jerarquía de valores que la sostienen en un requisito indispensable para ubicar los conflictos que puedan presentarse en los grupos.

Resulta esencial para el analista organizacional reconocer entonces cuál es **la racionalidad** presente en un conflicto intergrupalo o intragrupal, y el modo en que ésta se subroga a la racionalidad dominante.

La **racionalidad dominante** es la instalación de un orden simbólico que hace que los miembros tiendan a asignar los mismos significados a las cosas que allí ocurren.

Las **racionalidades subyacentes** en los conflictos en la organización son la racionalidad pertinente que constituye la lógica del dominio de los propósitos. Los distintos tipos son:

- **Racionalidad política:** La lucha por el poder y su correlato, el deseo de reconocimiento, convertidos en razón de ser. Presencia inexcusable en el análisis del dominio de las relaciones.
- **Racionalidad afectiva:** Basada en la estructura libidinal de los grupos, en su capacidad para la integración de los afectos o su disociación respecto de su tarea.
- **Racionalidad técnica:** Reconocimiento de los modos tecnológicos de producción como prioritarios en la determinación de las relaciones entre los participantes.
- **Racionalidad económica:** Privilegio de aquello que sustenta las condiciones materiales de existencia.
- **Racionalidad ideológica:** La concepción del mundo y del lugar que la organización y uno mismo ocupan en él como razón de ser.
- **Racionalidad estructural:** Sostén de los principios organizativos que se conciben como necesarios para el logro de una acción más eficaz.

Ninguna de estas racionalidades se presenta en estado “puro”. Sin embargo, será útil para el analista identificar la racionalidad que prevalece sobre el fondo que constituye la lógica del poder.

La posibilidad de reconocer la racionalidad pertinente a una situación de conflicto está asociada a la capacidad para discernir distintas “claves” en el lenguaje que se utiliza en las organizaciones, ya sea verbal o el preverbal.

La capacidad de individualizar las claves apropiadas de los distintos lenguajes organizacionales es entonces una parte fundamental de la competencia de los sujetos para sobrevivir en las organizaciones, y la posibilidad de instituir dichas claves se relaciona con el poder.

El concepto de situación

Todo lo anteriormente expuesto adquiere un carácter dinámico en las organizaciones, y en las relaciones entre instituciones, organización y grupos deben ser consideradas a luz del concepto de situación.

Tiempo, lugar, personas, recursos, relaciones con el contexto son factores que determinan la particular “geografía” de un grupo en una organización.

Es posible asignar al concepto de situación dos significados complementarios entre sí:

- El reconocimiento de los factores temporales y espaciales que inciden en los aspectos sincrónicos y diacrónicos de la organización.
Desde esta significación, reconozco en la situación tanto lo contingente como la presencia de la historia en el presente y el modo en que esto se proyectó sobre los futuros posibles.
- “Definir una situación significa responder a la pregunta, explícita o implícita, sobre qué está sucediendo;

significa establecer los límites del comportamiento apropiado, calificar a los sujetos según el tipo de rol y personaje que encarnan en esa situación” (Etkin, Schvarstein)

Considero en este caso la adecuación de la interacción a la trama argumental que constituye, al encuentro y a las reglas del juego que lo gobiernan.

La capacidad para identificar y desarrollar las conductas apropiadas a cada situación es parte de la competencia social de los individuos.

Existe entonces específicamente una competencia social organizacional que incluye el conocimiento, por parte de los miembros, del lenguaje, las situaciones expresivas, de las barreras y la manera de franquearlas, de la distinción entre una orden y un pedido, etc. Este conocimiento es relativo a la situación.

Organizaciones e individuos

Lo que constituye a la organización es la comunicación y lo que constituye al grupo es la interacción. El sujeto debe ejercer la capacidad reflexiva que le permite observarse a sí mismo y a los demás actuando en ella.

La participación de los individuos en los grupos y en las organizaciones se encuentra en función del desempeño de roles.

El concepto de rol

El rol puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción.

Se distinguen en un rol su **función** (“para qué”) y su **status** (su ubicación relativa en una estructura).

En principio, estos roles son determinados por la organización; es ella la que prescribe sus pautas y las modalidades para su desempeño. Son personas quienes adjudican roles a otras personas, transformándose de esta manera en emisoras de rol.

Toda actividad organizacional tiene un valor semántico añadido, y es pasible de ser constituido como referente a los efectos de entender cómo se debe asumir un rol.

Los llamados “**procesos de inducción**”, aquellos que se programan para un individuo cuando ingresa a una organización, son paradigmáticos en este sentido. No sólo son portadores de lo explícito, de lo denotado, de lo que se quiere que el individuo adquiera, sino que en este verdadero proceso de **socialización secundaria**, el ingresante “abreva” en un excedente de mensajes connotados, muchos de ellos no controlables por la organización.

Existen en este sentido dos competencias que se ponen en interacción: la de la organización para denotar y connotar, y la del individuo para decodificar, es decir, su competencia social organizacional.

Es esta última en definitiva la que determina la eficacia de la primera.

Además de la prescripción organizacional, la adjudicación puede estar codeterminada por la fantasía inconsciente de otro sujeto, por la dinámica de la interacción en un grupo o por la presión del contexto social.

El rol y el desempeño

Debo señalar para los roles organizacionales dos exigencias en cierto modo antagónicas:

- **La primera es de carácter estático:** El rol es, desde la organización, una estrategia para afrontar todo tipo de situaciones que se repiten a menudo y exige, a quienes lo detentan, comportamientos estables tendientes a la consecución de un fin.
El rol adquiere así un carácter restrictivo, concurrente con la necesidad de la organización de reducir la variedad de conductas posibles de sus miembros como modo de tornarlas previsibles. Carácter restrictivo pero también productor, ya que sin él no sería posible el encuentro con los otros para el desarrollo de una acción común.
- **La segunda exigencia es de carácter dinámico:** El carácter situacional que he señalado exige flexibilidad y variedad de respuestas para quienes detentan estos roles.

Debemos entonces distinguir los conceptos de rol y desempeño, el primero de **carácter estable** y el segundo de **carácter flexible y dinámico**.

En el ámbito organizacional cuando se estereotipa el desempeño de los roles prescriptos, esto se transforma en un

obstáculo. El reconocimiento de las demandas cambiantes en la dialógica entre estabilidad y cambio, entre estática y dinámica, pone de manifiesto la existencia de dos capacidades:

- La de la organización, para inducir al cumplimiento de los roles prescriptos dentro de las pautas fijadas sin inhibir por ello la autonomía de los miembros en cuanto a la elección de los comportamientos más adecuados.
- La del sujeto, para enmarcar su autonomía dentro de las exigencias de la organización.

Cualquiera de estas capacidades que esté ausente generará problemas.

Las diadas institucionales

Otra manifestación de las relaciones que se establecen entre instituciones, organizaciones e individuos se da a través de las **diadas institucionales**.

El atravesamiento institucional “signa” la asimetría que enmarca estos roles que encontramos repetidos en todas las organizaciones.

Se trata de una trama argumental invariante que reconoce tantas representaciones distintas como organizaciones en las que transcurre y ocasiones en las que se desenvuelve.

El hilo de esta trama es **el poder**, y el **aprestamiento social** genera en los sujetos la competencia social requerida para el desempeño adecuado de cada uno de estos roles.

Los participantes recurren a los modos propios instituidos en cada organización, pero también utilizan esquemas de poder alternativos, aun cuando correspondan a otras instituciones.

Se trata de un verdadero **desplazamiento institucional**, a veces instrumental, a veces forzado, que puede constituirse para el analista en signo útil para una evaluación diagnóstica.

En todos los casos, corresponde discernir si el desplazamiento es adecuado a las demandas planteadas por la situación, o si se trata de un mecanismo destinado a consolidar el poder que unos ejercen sobre otros.

Los niveles de abordaje

Se puede abordar la organización desde tres niveles lógicos:

- **Nivel epistemológico:** Considera la relación entre sujeto y objeto de conocimiento. Implica el reconocimiento de las organizaciones como construcciones sociales y el lugar del observador que las define como tales, inevitablemente implicado en dicha definición. La caracterización que alguien hace de una organización está fuertemente condicionada por el lugar que ocupa en relación con ella. Toda descripción, todo enunciado en rigor supone una elección. Con la elección nace el sentido y, en él, se revela la posición del sujeto en relación con el objeto enunciado. Las organizaciones como construcciones sociales no son cognoscibles inmediatamente a través de la experiencia. Es necesario un aparato perceptual para poder caracterizarlas, un ECRO, un esquema articulado de conceptos a los que se hace referencia para operar. No quiero con esto afirmar que las organizaciones no existan más allá de nuestro aparato perceptual, pero sí que no hay parámetros unívocos como para hacer una definición de objeto puramente “objetiva”.
- **Nivel ontológico:** Define el ser del objeto, en este caso, aquello relacionado con la singularidad y especificidad de las organizaciones respecto de otros ámbitos de interacciones sociales. Se encuentran aquí los distintos abordajes que proponen diferentes disciplinas. De allí la polisemia del término organización y de todo lo que en ella transcurre: es posible asignar variedad de significados al mismo significante, lo que introduce la necesidad de reconocer cuál es el significado situacionalmente más adecuado. Esto va a tener connotaciones determinantes para la metodología de la intervención. He propuesto el concepto de identidad para la caracterización ontológica de las organizaciones. Se trata de una construcción del observador que intenta reflejar así cuáles son los rasgos que las convierten en singulares y, por lo tanto, distinguibles. Definí además estos rasgos por su característica de permanencia en el tiempo. Esta concepción del ser es la base para poder construir un modelo funcional acerca de la realidad organizacional, necesario para cualquier abordaje metodológico que se quiera realizar.

- **Nivel metodológico:** Este nivel considera los aspectos técnicos del trabajo con las organizaciones, fundamentalmente, cuáles son las herramientas adecuadas para operar en su ámbito específico, así como los factores que determinan su elección. Debe existir congruencia entre las técnicas de intervención que se utilicen y la forma en que se haya descrito a la organización y lo que en ella acontece. Dentro del ECRO utilizado, debe haber coherencia entre los niveles ontológico y metodológico. Cualquier metodología de intervención reconocerá la existencia de distintas etapas. Se pueden reconocer en general las siguientes instancias:

Etapas de la metodología

1. Pre-diagnóstico: Elaborar una primera hipótesis en relación con las necesidades de la organización sus propias capacidades.
2. Análisis: El analista recoge los significantes que le permiten significar su campo de trabajo y manifiesta su preferencia paradigmática para trabajar, es decir horizontalidad o verticalidad.
3. Diseño: Buscar el modo más conveniente de operar o actuar una vez identificado el problema.
4. Diagnóstico: Se explicita la hipótesis acerca del acontecer de la organización y sus causas determinantes. Aquí se identifican las distintas racionalidades y se hace hincapié en aquellas que están más involucradas consecuentemente en el conflicto. También se trata de incluir un pronóstico; es decir una especie de pronóstico prospectivo.
5. Intervención: Se actúa en función del cambio que se desea lograr. Dependiendo del cambio perseguido y del diseño de la intervención se ubicará en alguno de estos lugares:
 - a) Entre la organización y su contexto
 - b) Entre dos o más clases institucionales
 - c) Entre la Dirección como clase institucional y el resto de la organización
 - d) Entre familias organizacionales o entre los miembros de una familia entre sí
 - e) Entre los sujetos y la organización
 - f) Entre la organización y sus modos de construir el pasado, el presente o el futuro
 - g) Entre la organización y las instituciones que la atraviesan

Cualquiera sea el caso, toda intervención debe basarse en la hipótesis subyacente en el diagnóstico y elegir las técnicas de intervención más adecuadas para el logro de los objetivos propuesto.

6. Evaluación: Se deben tener en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos relacionados con los cambios propuestos por la intervención.

La organización

En el nivel ontológico, se la ha caracterizado en general como sistema abierto, o sea desarrollando interacciones, modificando y siendo modificada por su contexto, con un paradigma subyacente que podríamos denominar adaptativo.

Se puede complementar esta visión con otra que apunta a señalar las características de sistema cerrado que presentan las organizaciones, en función de la preservación de su autonomía, bajo el paradigma de la auto-organización.

Identidad y estructura

Identidad es aquello que las distingue y que tratan de conservar a lo largo del tiempo.

De acuerdo con este concepto, las organizaciones se comportan como homeostatos que procesan las perturbaciones endógenas o exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes.

La identidad se materializa a través de una estructura, que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora concreto.

La estructura se define “por los recursos de que dispone y el uso que de ellos se hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control”.

Los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres dominios:

- **De las relaciones:** alude a las relaciones entre las personas.
- **De los propósitos:** los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente.
- **De las capacidades existentes:** se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones.

Las relaciones entre dominios son de causalidad recíproca.

El cuadro a continuación aborda la definición de los dominios, la lógica dominante y los conceptos incluidos en cada uno.

<i>Dominio</i>	<i>Definición</i>	<i>Lógica Dominante</i>	<i>Notas</i>
<i>De las Relaciones</i>	Personas articuladas entre sí en una estructura que reconoce determinantes: a) ideológicos (valores) b) organizacionales (roles) c) libidinales (afectos)	La heterogeneidad determina conflictos que se resuelven a través de la <i>lógica del poder</i>	- se analizan mecanismos de asunción y adjudicación de roles. - Vectores: pertenencia, pertinencia, cooperación, comunicación, aprendizaje
<i>De los Propósitos</i>	- Los integrantes proponen metas, políticas, objetivos, que orientan su acción - Los propósitos son ideas agrupables entre sí	<i>Lógica de la racionalidad.</i> El denominador común es la búsqueda de orden, permanencia, estabilidad (explícitos o implícitos)	- se incluyen propósitos de personas, de grupos, de la organización - pueden ser contradictorios - la condición de los propósitos es la pertinencia respecto de la organización
<i>De las Capacidades Existentes</i>	Recursos de diferentes clases	<i>Lógica del usufructo.</i> Una capacidad se acumula en tanto su utilización tenga sentida para la organización	Se incluyen no sólo medios materiales sino también normas, técnicas, modelos, valores, creencias, mitos.

Las articulaciones entre dominios están regidas por procesos, que son:

- **Adjudicación y asunción de roles:** El articulador entre las relaciones y propósitos es el concepto de rol, porque la función de rol implica objetivos, mientras que su status alude a las relaciones con otros roles. El concepto de rol permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos.
- **Capacitación:** entre el dominio de las Relaciones y el de las Capacidades Existentes. Los procesos de capacitación permiten a los sujetos adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para utilizar las capacidades existentes.
- **Productividad:** una mejor relación entre el dominio de los Propósitos y el de las Capacidades Existentes. La productividad debe entenderse como el uso más eficiente de los recursos, no sólo en términos de producto obtenido, sino también como congruencia de propósitos y orientación de las personas hacia los mismo fines

Organización y adjudicación de roles

Las organizaciones, para poder lograr sus propósitos a través de una acción coordinada, deben necesariamente reducir la variedad de conductas posibles de sus integrantes.

El sujeto no puede elegir libremente lo que hará, sino que tiene que ajustarse a lo prescripto por el rol que se le asigna, así como abstenerse de realizar aquello que la organización prohíbe.

Los modos en que una organización adjudica roles son diferentes de los que se presentan en la espontaneidad de la dinámica de un grupo. Aquí, la adjudicación es **prescriptiva**, y está conducida por el poder instituido y reforzada por sistemas de recompensas y sanciones.

La adjudicación está formalizada, no así el desempeño, y esta adjudicación formal convive con las adjudicaciones informales que se dan en el espacio intra e intergrupar.

Será posible reconocer en los procesos de adjudicación:

- **Magnitud:** constituida por la fuerza del intento de influencia.
- **Especificidad:** la expresión concreta y detallada de lo que se pretende lograr.
- **Signo:** siendo positivas las prescripciones y negativas las proscripciones.
- **Modalidad:** que podrá ser inductiva, cuando el sujeto es inducido a adoptar ciertas conductas, o bien deductiva, cuando conduce al sujeto a deducir mensajes connotados que forman parte de la cultura organizacional.

El inducido se denota y lo deductivo se connota.

Organización y Adjudicación de roles

Los modos en que una organización adjudica roles son diferentes de los que se presentan en la espontaneidad de la dinámica de grupo. La adjudicación es prescriptiva y está conducida por el poder instituido y reforzada por los sistemas de recompensas y sanciones. La adjudicación está formalizada.

La organización y el poder

Todas las organizaciones están atravesadas por **el poder**. Las relaciones de poder son constitutivas de la estructura social de la organización y tienen efectos en **el mundo interno** del sujeto.

Se reconoce en toda relación de poder en las organizaciones una trama argumental, la lucha por la satisfacción de la necesidad de reconocimiento. Es la victoria o la derrota, muchas veces anticipada, la que se internaliza y tiene efectos causales en nuestra conducta. Son los efectos de estas batallas los que inhiben al sujeto o lo potencian.

Algunas de las **reflexiones de Foucault** en cuanto al poder en las organizaciones son:

- Se trata de un juego de relaciones desiguales y móviles que allí donde actúan, tienen un rol productor.
- Allí donde hay poder, hay resistencia debido a su carácter vincular.
- No hay sujeción estable. El juego de las relaciones de poder se encuentra modificado por su ejercicio mismo.
- Existe una relación de realimentación positiva entre poder y saber.

Para la organización, el poder tiene un valor aglutinador, cohesivo. No hay posibilidad de instalar un orden simbólico sin recurrir al poder.

El orden de una organización es un orden negociado en el marco de las relaciones de poder. La negociación no convoca a las partes en igualdad de condiciones; el peso de lo instituido se impone muchas veces sobre la potencia revulsiva de lo instituyente. Sanciones y recompensas, denotadas y connotadas, marginalidades y ostracismos administrados con valor semiótico, con clara intencionalidad de constituirse en señales, son algunos de los mecanismos que se ponen en juego.

El orden de la organización es un orden represivo. De allí su naturaleza prevalentemente autocrática en lo referente a las relaciones entre sus integrantes.

El sujeto

En cuanto el sujeto entra en una organización, le espera allí un rol determinado por ella.

Pero entra con una historia personal, familiar y organizacional que condiciona la modalidad de asunción de dicho rol. Ha pasado por organizaciones que fueron significativas en su historia. Ha aprehendido.

Hay sujetos que por su historia personal son muy permeables a las imposiciones provenientes del mundo externo. Otros, por el contrario, se dejan conciente o inconscientemente muy poco espacio para percibir las señales que provienen de su contexto.

Podemos plantear una ecuación que indique la relación cuantitativa que existe entre representaciones de **mundo externo y mundo interno** en el propio mundo interno del sujeto.

La situación ideal es la de un **equilibrio dinámico** que posibilite el corrimiento de los límites entre uno y otro espacio en función de los requerimientos de la situación.

En cuanto a las organizaciones, se consideran dos ejes desde donde puede pensarse la conducta de un sujeto en ellas: el eje de la tarea y el eje de las relaciones.

En relación a estos ejes existen cuatro combinaciones posibles:



Separado, relacionado, dedicado e integrado son estilos cuya adecuación debe analizarse a la luz de las demandas de la situación. No existe un estilo ideal.

La preponderancia de alguna de estas orientaciones marcará en el sujeto formas particulares de asunción del rol que se le adjudique.

Lo disposicional

Desde la **teoría de la enfermedad única** (Pichon Rivière) existe en cada sujeto un núcleo básico, siendo las distintas estructuras del sujeto, (sanas o patológicas), modos de resolución de dicha situación nuclear. La singularidad del sujeto dependerá del modo como se configure su núcleo básico.

Pichon Rivière menciona algunos principios que intervienen en la formación de una estructura determinada.

- En el Principio de **policausalidad**, es decir el “equipo” genético más lo precozmente adquirido. Este se emparenta con el de **“series complementarias” de Freud**.
- El **factor disposicional**, que no es más que el sujeto implementando técnicas ya adquiridas (instrumentales), que en algún momento resultaron útiles, al enfrentar la emergencia de un obstáculo.
Cualquier situación de cambio dispara en el sujeto ansiedades de dos tipos: el miedo a la pérdida y el miedo al ataque.
Ante la aparición de estas ansiedades, el sujeto recurre a una serie de técnicas que le sirven para enfrentarlas. Estas técnicas se denominan instrumentales (permiten al sujeto una adaptación activa a la realidad). Estas son procesos de naturaleza inconsciente.
- El **factor actual**, el cual se describe como un momento el cual el sujeto no puede afrontar con las técnicas adaptativas habituales y debe aprender alguna nueva.

Entonces, desde esta perspectiva el modo en que un individuo asuma el rol prescrito por la organización dependerá del aquí y ahora organizacional (situación/ factor actual), y de la disposición del sujeto (factor disposicional).

Procesos Transferenciales

Los procesos **transferenciales** inducen al sujeto a adjudicar a otros roles grabados en su mundo interno, lo que incide en el modo como a su vez asume sus roles. Es por ello que se dice que toda asunción de rol implica a su vez adjudicaciones.

Existen distintos tipos de transferencia dentro de las organizaciones:

- **La transferencia de un integrante sobre otro integrante:** por ejemplo, comportarse con un jefe como si éste fuera su padre.
- **La transferencia de un integrante sobre la representación que tiene de determinado grupo:** expresada en frases como “no quiero trabajar en ventas porque ese grupo muy competitivo”.
- **La transferencia sobre la organización en su conjunto:** por ejemplo “esta empresa es mi familia”.
- **La transferencia sobre la tarea que se realiza en la organización:** por ejemplo, el sujeto que siempre está disconforme con la tarea que se le asigna por demasiado sencilla o demasiado compleja.
- **La transferencia sobre el contexto:** por ejemplo considerar al contexto como incierto, turbulento, amenazante, etc.

La contradicción individuo- organización

Esta contradicción aparece caracterizada de diferentes modos:

La autonomía la incertidumbre, la flexibilidad y el libre albedrío de un sujeto capaz de ejercer una crítica de su vida cotidiana resultan extraños al orden de la organización, son para ella desorden. El sujeto es, para la organización, un inconsciente.

Entonces las formas de ver ambos polos operan a manera de una relación figura- fondo.

Si nos decidimos por la eficacia del todo, desaparecen los sujetos. Si optamos por la adaptación activa a la realidad, perdemos de vista la viabilidad de la organización.

El carácter antagónico de estas relaciones convierte a la elección de la ética pertinente en una cuestión estratégica para cualquier intervención, insoslayable en sus aspectos ideológicos.

Se pueden sugerir las siguientes políticas como intento de conciliación entre ambas éticas:

- Máximo grado de autonomía para las partes compatible con la cohesión del todo. Búsqueda de un equilibrio dinámico entre cohesión y dispersión. Implica para la organización una permanente revisión de sus “congelamiento” y para los individuos la conciencia de parte.
- Plasticidad estructural. Definida como la capacidad de adaptarse activamente a las variaciones del contexto, conservando la propia identidad.
- Tolerancia al “error”. Concepción del error como fuente de aprendizaje, entendiéndolo como aquello que sucede fuera de los paradigmas establecido. El error, entonces, como posibilidad de dar lugar a comportamientos no triviales, como contribución a la capacidad de reflexión y de acción

BARRANCOS DORA - EL MERCADO SEXISTA

A continuación se abordara los **cuatro** principales problemas que enfrentan las mujeres para desarrollar actividades económicas

La Segmentación del mercado

El mercado exhibe una férrea división según la cual hay actividades masculinas y femeninas, aunque los cambios de

las últimas décadas hayan modificado en parte esos tajantes escenarios.

La principal argumentación es que hay un déficit de calificación entre los sexos. Los varones están más clasificados. Aunque en nuestro país, las mujeres poseen una mayor educación formal.

La Brecha Salarial

A medida que se asciende en la jerarquía de las funciones, en las áreas de mayor clasificación, los salarios masculinos son cerca del **35 por ciento** más altos que los de las mujeres.

El Techo de Cristal

As el **fenómeno discrecional** que sufren las mujeres cuando llegan a determinados niveles laborales sin poder trasponerlos. Las carreras femeninas se detienen en una determinada marca ascensional debido a que actúan **restricciones de género**. Este fenómeno es complejo, debido a que las preferencias por candidatos varones son justificadas de manera objetiva. La observación crítica de este fenómeno ha concluido en una serie de aspectos entre los que señalo los principales, a saber:

- Las dificultades para una adecuada visibilidad de las contribuciones femeninas puesto que los resortes gerenciales, los altos mandos, están en manos de varones.
- Las dificultades de las propias mujeres que a menudo se sienten con poca vocación competitiva frente a los varones.
- Las dificultades en tornar verdaderamente objetivas las evaluaciones teniendo en cuenta lo significados diferenciales de la maternidad y las esferas domesticas es la construcción de una carrera laboral.
- Las falsas atribuciones de que las mujeres pueden “cumplir menos”.

La Discriminación Sexista

El mercado laboral en buena medida parece abogar de modo contrario a la participación femenina, aunque siempre hayan existido experiencias sectoriales que la prefirieran.

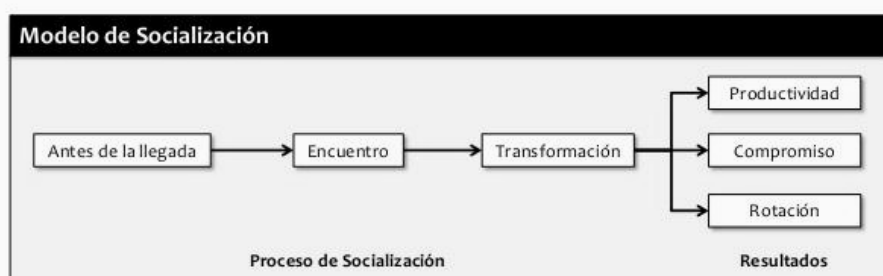
Para ocupar algunos puestos, las postulantes suelen ser indagadas sobre el estado civil, el número de hijos y hasta las expectativas de matrimoniarse. Formas más sutiles pero igualmente indignas se utilizan en las entrevistas de trabajo.

En la actualidad, la participación de las mujeres en la pea está por encima del 40%. No hay duda de que circulan las viejas costumbres generizadas en las más renovadas estructuras institucionales, aun cuando se haya sumado derechos y garantías para igualar a la mujer y el hombre.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 16 - APARTADO DE SOCIALIZACIÓN EN LAS ORG.

La socialización es proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización. Los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y esa ayuda es la socialización. Consta de tres etapas: **antes del ingreso, encuentro y metamorfosis**. Tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado. Su compromiso y la decisión final de permanecer en la organización.

- La etapa previa al ingreso es un periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un nuevo empleado se una a la organización.
- La etapa de encuentro es aquella en la cual un nuevo empleado ve como es la organización en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad no coincidan.
- La última etapa, la metamorfosis, es aquella donde un nuevo empleado cambia y se ajusta al



puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

A continuación se describen alternativas diseñadas para lograr la transformación deseada en la etapa de metamorfosis.

Opciones de socialización introductoria

- **formal o informal**- la socialización **formal** separa al empleado de sus asignaciones y se torna un periodo de tiempo prudencial en temas de inducción y entrenamiento. **La informal**, por su parte, ubica el empleado nuevo directamente en su puesto de trabajo sin mayor preparación.
- **Individual o colectivo** – los nuevos integrantes de la organización pueden integrarse de manera individual o personalidad. En otros casos, como en la milicia, se integran de forma grupal.
- **Fija o variable** - **la fija** se refiere a ciclos específicos de inducción, o los conocidos periodos de prueba. En el caso **variable**, no se define una fecha o momento específico.
- **Programa o aleatoria** - **la programada** se refiere a opciones como la tutoría o la categoría de aprendices. **La aleatoria**, por su parte, no existen modelos de inducción y el nuevo integrante de la organización debe averiguar por sus propios medios, como son las cosas.
- **Investidura o desinvestidura** - la socialización por **investidura** asume que el candidato está lo suficientemente calificado para no requerir de inducción. La socialización por **desinvestidura**, por su parte le quita al nuevo integrante de la organización sus características previas al ingreso.

UNIDAD 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL

SCHEIN EDGAR - CULTURA EMPRESARIAL

Las culturas empresariales son creadas por **los líderes**, y es una de las funciones las decisivas del liderazgo incluso se podría decir que la única.

El concepto de cultura empresarial es especialmente apropiado para lograr la comprensión de los hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los sistemas humanos, la cultura debe ser entendida si lo que se pretende es avanzar.

Los siguientes son algunos de los sentidos más usados.

- Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos (lenguaje, rituales, conducta, etc.)
- Normas desarrolladas en los grupos de trabajo
- Valores dominantes aceptados por una empresa
- La filosofía que orienta la política en la empresa con respecto a sus empleados y/o clientes
- Reglas del juego para progresar en la empresa.
- Ambiente o clima establecido

Todos estos sentidos consiguen reflejar la cultura de una empresa, pero ninguno de ellos señala que es, cuál es su esencia.

Cultura Organizacional: Un modelo (conjunto) de **presunciones básicas** que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de adaptación externa e integración interna y son aceptadas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Niveles de Cultura

- **Nivel 1: Artefactos y Creaciones:** Es el nivel más visible de la cultura, viene dado por su entorno físico y social. Son aquellos elementos visibles y audibles, pero con frecuencia no descifrables. Es la conducta expresa de los miembros, siempre pueden ser observadas por uno mismo.
- **Nivel 2: Valores:** Son los valores propios del individuo, sus propias convicciones, su idea de lo que “debe ser”. Presentan un mayor grado de conciencia, son confrontables en el entorno físico, y confrontables solo por consenso social. Los valores y convicciones del líder y soluciones prosperas pasan por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y por último presunción.
- **Nivel 3: Presunciones Básicas:** Están dadas por sentadas, son invisibles y preconscientes. Sucede que cuando la solución a un problema sirve rápidamente, queda asentada. Terminamos creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo. Si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.



La cultura debe entenderse mejor

Hay tres razones fundamentales por las que el concepto de cultura empresarial debe ser entendido mejor, por la:

1. **Visibilidad y tangibilidad de la cultura:** las culturas empresariales son perfectamente “visibles” y “tangibles”. El fenómeno de la cultura es real e impactante. Los efectos de la cultura son **profundos** y están **esquemáticos**, suponen una “**demanda de calidad**”, y nos invitan a **proyectar** nuestras propias **presunciones**.

La **profundidad**, es el impacto que nos da al toparse con ella, y todos sus artefactos, causantes de un profundo impacto en las personas. Ya sea con el intercambio con una cultura nacional diferente a la nuestra o el cambio de un departamento a otro de la organización, se habla así de cruce de las “fronteras” empresariales.

¿Por qué tenemos que decir de todas las empresas, que son agradables o desagradables, en lugar de atribuir estas cualidades simplemente a las personas con las que nos toca cruzarnos?

La **esquemización**, psicológicamente experimentamos estos fenómenos relacionados con los artefactos como algo más que el efecto que pueden provocar los individuos, porque, 1) notamos que muchas de las personas aparentan actuar de la misma manera. 2) notamos que otros aceptan la conducta como lo normal y esperado. 3) experimentamos la conducta no como algo casual o inmotivado, sino como algo **intencionado y esquematizado**. Nos parece que los que la gente hace tiene sentido, que media un propósito que aparentemente entienden otros que viven la misma situación, su bien uno mismo no logra descifrarlo.

¿Por qué buscamos esos esquemas? Cuando uno se desvía del esquema al que está acostumbrado, solo se le hace **soportable** cuando sabe a qué otro esquema se está pareciendo, y cuando entramos en situación cultural nueva, tendemos hacer **proyecciones**, que es atribuirle un sentido y propósito a todos los aspectos de la escena, acaso incluso exagerando el grande en que se reflejan las intenciones expresas de otros actores.

Dado que esas proyecciones añadidas reflejan a menudo nuestros propios prejuicios culturales antes que las intenciones de otros, deberíamos preocuparnos por no conceder un peso excesivo a los estímulos aun cuando puedan ser bastante poderosos, como tampoco debemos presumir que, pese a conocer el significado, vamos a saber a que atribuirlo.

Cuando hablamos de “**demanda de calidad**” nos referimos, al hecho de que cuando vivimos una situación cultural nueva, sentimos la necesidad de responder, reaccionar, “hacer lo correcto”, encajar en la situación, superar la tensión que nace de la incertidumbre, conseguir la aceptación, lograr contactos. Nos resulta difícil limitarnos a observar la situación y tener que soportarla sensaciones de desarraigo y tensión que podemos experimentar.

2. **Efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la satisfacción de los individuos:** El examen de las cuestiones culturales a nivel empresarial es absolutamente esencial para lograr un entendimiento básico de lo que ocurre en las empresas, así como sobre la manera de administrarlas y perfeccionarlas.

La cultura puede perjudicar a la hora de, **variar en las estrategias**, como se señala explícitamente “la cultura fuerza la estrategia”, las compañías deben analizar su cultura y aprender a gobernarse dentro de sus límites; si fuera necesario, optar por trasformarlos. También puede llevarnos al **fracaso de fusión, adquisición y diversificación**, traídos por lo que denominamos “cruce cultural”, como también dificultarnos en la **adopción de nuevas tecnologías** (arrastrando con ellas su propia cultura profesional), más que nada si esta empresa está formada en base a una tecnología determinada.

Por ultimo puede afectar en la **productividad** y en la **socialización**.

Dentro de la organización existen grupos, los cuales poseen culturas propias, ya sea por un motivo u otro, si surgen algún **conflicto entre los grupos**, resulta bastante difícil solucionarlo, sobre todo porque un grupo necesita mantener su identidad, siendo una de las mejores maneras de conseguirlo el proceder a comparar y contrastar el propio grupo con otros.

3. **Interpretación y análisis erróneo de la cultura:** resulta sumamente fácil dar a algo el clarificativo de cultural y confiaren la propia intuición, por cuanto todos estamos familiarizados con la cultura a algún nivel. Pero dicha intuición no nos libra de los análisis e interpretaciones erróneos, dando lugar a cuatro

tipos de engaños:

- Que no se consiga entender las **consecuencias dinámicas** de los fenómenos culturales, si se considera el concepto de cultura seriamente, cabe que se tenga que hacer frente a la imposibilidad práctica de transformar las presunciones culturales, o que se deba al menos desarrollar una teoría dinámica que rinda justicia a la tenacidad que con frecuencia exhibe dichas presunciones.
- Que se ponga demasiado énfasis en el proceso de aprendizaje cultural (socialización) y escaso énfasis en el contenido que verdaderamente se aprende.
- Que se confundan partes de las culturas con la totalidad de la misma. (que se ponga como un todo o se le dé más importancia a una parte, que en verdad es irrelevante).
- Que se confundan manifestaciones superficiales de la cultura con el esquema subyacente, o con lo que podemos considerar la esencia o núcleo de la cultura.

Contenidos y Niveles de la Cultura

Los niveles más profundos de presunciones son los más generales, y tratan de cuestiones más definitivas a partir de las cuales pueden ser deducidas las más superficiales (ello sin embargo no implica que las presunciones superficiales no sean importantes). Para explorar estos **niveles profundos**, se requieren dimensiones para el análisis.

Las dimensiones son las **cinco** siguientes:

- **Relación de la humanidad con la naturaleza:** En todo grupo existe una visión de la naturaleza, se puede afirmar que la misma es susceptible de ser sometida y controlada, se puede pensar que hay que estar en armonía con ella o bien creer que uno es el que debe someterse a la naturaleza. Esta visión define la relación que establece el grupo con su entorno.

La **salud empresarial** es entendida como la habilidad que tiene la empresa para juzgar con precisión sus presunciones iniciales sobre su relación con el entorno, de modo de saber si las mismas siguen concordando con el entorno y si este evoluciona.

Las presunciones relativas a la relación entre la empresa y su entorno, no versan solo sobre el tema básico de dominación/sumisión, sino también sobre aspectos nucleares. Es decir que la empresa puede asumir una de las dimensiones del entorno (tecnología, política, economía o sociocultural) como la más digna a tomarse en cuenta.

- **La naturaleza de la realidad y la verdad (tiempo y espacio):** La pieza clave de toda cultura es la serie de presunciones relativas a lo que es “real” y a la manera en que se determina y descubre lo real. Incide sobre la manera en que los miembros emprenden una acción, sobre como deciden cual es la información pertinente, y cuando poseen la información necesaria para poder determinar el momento de actuar y lo que proceda hacer.

Todos los grupos distinguen los siguientes ámbitos (niveles de la realidad):

- Realidad Física Externa: Lo que se considera determinable empíricamente por medio de exámenes objetivos o científicos.
- Realidad Social: Es todo aquello que los miembros de un grupo aceptan como materia de consenso, sin que pueda ser examinado desde el exterior. Por ejemplo: las distintas opiniones sobre la vida, la política, religión, etc. No hay forma de saber quién tiene la razón en un conflicto de estos tipos.
- Realidad Individual: Es aquello que una persona dada ha aprendido de la experiencia y que, por lo tanto, constituye una verdad absoluta para esa persona, por más que esa verdad no sea compartida con nadie más.

Todo grupo a través de distintos debates deberá instaurar un cierto consenso en relación con la manera de alcanzar la verdad, y solamente aquellas ideas que resistan al debate serán consideradas “verdades”.

- **Moralismo - Pragmatismo:** es una dimensión útil para la comparación de las empresas de negocio. Los directivos de distintos países tienden a ser **prácticos**, buscando validación en su propia

experiencia, o bien **moralistas**, buscando la validación en una filosofía general, un sistema moral, o en la tradición.

- Presunciones sobre el tiempo: presunciones sobre la naturaleza del tiempo, orientación básica en relación con el pasado, el presente o el futuro. Se puede considerar el tiempo como **monocrónico**, es decir que no se puede hacer más de una cosa a la vez, o como **policrónico**, en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente.
- Presunciones sobre el espacio: sentido social del espacio. Para que pueda tener efecto una acción coordinada, es necesario que se compartan presunciones sobre el sentido del emplazamiento de los objetos físicos en el entorno, como necesario es que el individuo sepa cómo debe orientarse espacialmente en relación a los otros miembros de su propio grupo.

- Distancia íntima.
- Distancia personal.
- Distancia social.
- Distancia pública.

- **La naturaleza del género humano:** En toda cultura existen presunciones sobre lo que significa ser “humano”, sobre cuáles son nuestros instintos primordiales y sobre las conductas que deben ser consideradas inhumanas. En toda cultura existen además presunciones sobre la relación de los individuos con el grupo, éstas reflejan el concepto del “yo”. En las empresas éstas sirven para conocer la manera en la que son vistos los trabajadores y los directivos.

- **La naturaleza de la actividad humana** Las culturas poseen distintas presunciones sobre la manera de actuar, reflejando la relación del grupo con su entorno.
 - La “**orientación activa**” está emparentada con la presunción de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada, una orientación práctica frente a la naturaleza de la realidad y la creencia en la perfectibilidad de lo humano. Se centra en la tarea, en la eficacia y en el descubrimiento.
 - En el extremo opuesto aparece la “**orientación vital**”, haciendo referencia a que la humanidad está sometida al poder de la naturaleza, centrándose en el aquí y ahora, en el disfrute individual y en relajarse y aceptar lo que venga.
 - La tercera orientación intermedia es la del “**ser en transformación**”, el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza. Incide sobre el autodesarrollo, autorrealización, y el desenvolvimiento de las propias potencialidades. Se enfoca en lo que la persona es, y no en lo que la persona puede realizar.

1. **La naturaleza de las relaciones humanas:** Apunta a la forma en la que deben relacionarse los individuos entre ellos para que el grupo sea seguro y acogedor, ocupándose del ambiente interno que el grupo crea para sí mismo. Estas presunciones deben resolver los problemas de: poder, influencia y jerarquía; intimidad, amor y relación entre iguales.

Las tipologías subrayan el grado de **absolutismo de la autoridad**, 1) Autocrático, 2) Paternalista, 3) Consultivo o Democrático, 4) Participativo, 5) De delegación, 6) De abdicación.

También para el análisis de las **relaciones humanas**, las dimensiones pueden ser analizadas a partir de las variables normativas de **Parsons**: 1) Emocionalmente vinculadas o Emocionalmente neutras, 2) Difusas o Específicas, 3) Universalistas o Particularistas, 4) Dependientes de la filiación o el rendimiento, 5) Orientadas hacia el yo o la colectividad.

Series interrelacionadas de presunciones

No todas las presunciones son mutuamente compatibles o congruentes. Si el cerebro humano tiene tendencia hacia el orden y la congruencia, podemos presumir que los grupos humanos aprenden gradualmente **series de presunciones compatibles y congruentes**. Y si observamos incongruencias y falta de orden, podemos presumir que nos hallamos frente a una cultura todavía no formada, o que somos testigos de un **conflicto entre varias culturas**.

Cómo descubrir las presunciones culturales de una empresa

Los antropólogos cuentan con varios medios para descifrar la cultura, algunos de los cuales comprenden métodos complejos para el análisis de los artefactos observables y de otros signos. El enfoque se usa es este texto es el de entrevista clínica (donde el investigador/observador, es contratado por la organización y en conjunto se ayudan). Solo a través del esfuerzo conjunto de integrantes de la empresa y terceros, es posible descifrar las presunciones esenciales y esquemas de interrelaciones, es decir, debe ser fruto de un esfuerzo **conjunto** por dos razones fundamentales.

1. Evitar los enfoques subjetivos.
2. Despejar la incertidumbre interna: el sujeto integrado no puede decirle al tercero cuales son las presunciones básicas ni como se hallan esquematizadas las mismas, al estar desgajadas de su conciencia y tenerlas por supuestas. El sujeto integrado solo podrá tomar conciencia de ellas intentando explicarle al tercero por que ciertas cosas que provocan el asombro de este ocurren de este modo, o corrigiendo las interpretaciones que ofrezca a terceros.

Manifestaciones del paradigma cultura

Exploración conjunta a través de la entrevista reiterada.

A continuación se describen las **diez bases** comprendidas en este método.

1. Las sorpresas como punto de partida. El tercero al que se vincula, desde que llega a la empresa o grupo que ha de descifrar, comienza a experimentar su cultura, tanto de manera activa por medio de la observación sistemática, como de manera pasiva al tropezarse con “sorpresas”, esto es, las cosas que no responden a lo que el tercero esperaba.
2. Observaciones y comprobación sistemática. El tercero se aplica a la observación sistemática para calibrar la experiencias sorprendentes lo mejor que pueda, y para verificar si los eventos “sorprendentes” son efectivamente experiencias que se repiten, en cuyo caso serían reflejo de la cultura, y no simplemente eventos fruto de la casualidad.
3. Búsqueda de un sujeto integrado motivado. El tercero debe entonces encontrar a alguien perteneciente a la cultura que sea analíticamente capaz de descifrar lo que ocurre y que se muestre dispuesto a colaborar.
4. Manifestación de la sorpresa, perplejidad y presentimiento. Una vez que se ha establecido una relación con el sujeto integrado, el tercero puede revelar sus observaciones, sorpresas, reacciones, e incluso sus propias proyecciones, teorías y presentimientos sobre lo que está ocurriendo en la cultura, todo esto si el integrado nos da el pie para comentarlo, sino hay que crear nosotros el ámbito adecuado para hacerlo.
5. Exploración conjunta para alcanzar explicaciones. El sujeto integrado intenta explicar al tercero el significado del evento sorprendente, o, en el caso de que el tercero tenga presentimientos, aquel detallara o corregirá la interpretación de este. Ambas partes deben ahora rastrear sistemáticamente las presunciones subyacentes y los esquemas que les son propios.
6. Formalización de la hipótesis. De la fase 5 se obtienen explicaciones con sentido, manifestadas en la forma de presunciones culturales; estas, sin embargo, solo pueden ser consideradas por ahora presentimientos sobre la cultura, siendo obligado formalizarlas en hipótesis. Tanto el sujeto integrado como el tercero deben determinar los restantes datos que puedan servir para comprobar la existencia de una presunción determinada.

Las **categorías teóricas** descritas para el análisis de las presunciones básicas, pueden servir de pauta para saber a qué debe atenderse al objeto de explicar las sorpresas y otras observaciones.

7. Comprobación y afirmación sistemática. Por medio de nuevas entrevistas u observaciones, el sujeto integrado interesado y el tercero rastrean ahora nuevas evidencias. En este punto, la entrevista sistemática a los informantes puede ser oportuna, ya que el tercero sabe ya más o menos que preguntas ha de formular.
8. Profundización en el nivel de presunciones. Uno de los pasos más difíciles en el proceso de desciframiento, de desprender de la necesidad de ir mas allá de los valores articulados al objeto de entenderlas presunciones mas profundas sobre las que aquellos se asientan. Es probable que esa indagación no puede emprenderse con éxito fuera de la cultura a la que uno pertenece (hablando de culturas nacionales).

9. Revalorización contante. Según vayan surgiendo nuevos datos, y según vaya el tercero familiarizándose más con la cultura, podrá este refinar y modificar el modelo de la cultura que ha comenzado a construir, así como examinar ese modelo con otros sujetos integrados interesados. Una visión correcta de la cultura no implica necesariamente su aceptación automática por parte de los miembros acríticos de esta, por cuanto a estos pueden no gustarles las presunciones por las que operan, o porque las mismas simplemente pueden ser demasiado difíciles de comprender.
10. Descripción por escrito. Como examen final de nuestro entendimiento de las presunciones de una empresa dada, es necesario poner por escrito las presunciones, demostrando como se relacionan entre si dentro de un esquema significativo.

Metodología de la entrevista

La idea básica es la de obtener una reconstrucción historia de la forma en que el grupo haya resuelto sus principales problemas de adaptación externa y de integración interna, y de la clase de soluciones que hayan funcionado repetidamente hasta quedar asumidas.

Estas deben ser hacer transitar al informante por la historia de la unidad que está estudiando, al objeto de descubrir sucesos históricos ricamente claves y la manera como han sido manejados.

Entrevistas de grupo para descubrir posturas en dimensiones específicas

Esta técnica resulta útil porque permite que la iniciativa para desvelar lo que normalmente está oculto provenga del propio grupo, y por qué permite a los terceros que asistan a la discusión observar la conducta de los miembros del grupo desde el punto de vista de la misma presunción que está analizando.

Otras fuentes de datos culturales

- **Estructura empresarial:** la estructura de una empresa cumple importantes funciones, lo que la convierte en un elemento clave de la cultura. Ahora bien el contenido cultural debe descifrarse con detenimiento, y no aceptar sin más. Dos empresas con idénticas estructuras pueden poseer culturas totalmente distintas.
- **Información formal del sistema y el sistema de control de una empresa:** este no puede ser interpretado en su sentido literal. El mismo es sin duda portador de mensajes implícitos, los cuales sin embargo no pueden reconocerse si previamente no se observa que es aquello a lo que los directivos prestan realmente atención. Como en las estructuras a menos que se examinen los orígenes históricos y las interacciones de los creadores de sistemas y procedimientos, no se podrá llegar a saber realmente cuales son las presunciones.
- **Mitos, leyendas, anécdotas y estatutos:** según las investigaciones, resulta más apropiado emplear los artefactos empresariales para verificar las hipótesis que uno mismo se forme sobre las presunciones básicas, que para descifrar lo que esas son por encima de todo, ya que nada permite suponer que en ellas haya algo más que sus valores expresos.

HOFSTEDE GEERT - CULTURA Y ORGANIZACIONES

La cultura como programación mental

Cada persona lleva dentro de sí **modelos de pensamientos, sentimiento y actuación potencial** que ha aprendido a lo largo de su vida. Y para poder aprender algo diferente la persona debe **desaprender** aquellos modelos, lo cual es más difícil que aprender por primera vez.

La conducta humana está determinada, parcialmente, por los **programas mentales (software mental)**. Aunque el individuo posee una capacidad básica para desviarse de ellos y reaccionar de maneras nuevas, creativas, destructivas e inesperadas.

La cultura es un fenómeno colectivo porque es compartido, al menos parcialmente, por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social. La cultura se aprende, no se hereda, procede del entorno social, no de los genes.

La cultura debe distinguirse de la **naturaleza humana**, que es aquello compartido por la totalidad de los seres humanos y de **la personalidad**, que es específica de cada individuo, heredada y aprendida.



Símbolos, héroes, rituales y valores

Las diferencias culturales se manifiestan de diversas formas. Los términos, **símbolos, héroes, rituales y valores** cubren bastante bien el concepto total de cultura.

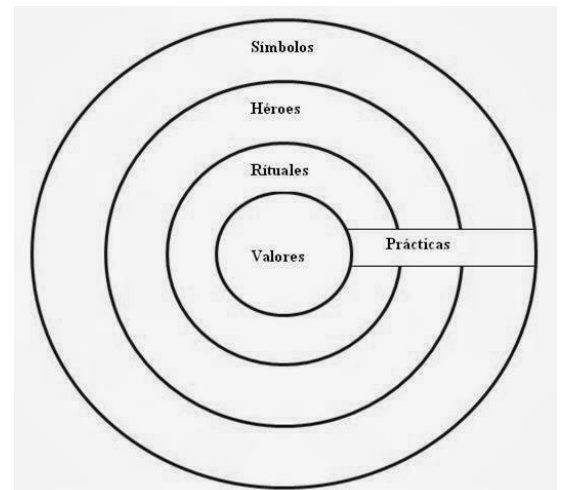
Los **símbolos** son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que solo es reconocido por quienes comparten la cultura. Es la **manifestación más superficial** de la cultura.

Los **héroes** son personas que poseen características sumamente apreciadas en una cultura, y sirven como modelos de conducta.

Los **rituales** son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que dentro de una cultura se consideran socialmente esenciales.

Los símbolos, héroes y prácticas son agrupados como “prácticas”, son visibles para un observador externo, pero su significado cultural es invisible. Es la capa intermedia de la cultura.

El núcleo de la cultura, la capa más profunda, son los **valores**. Estos son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros. Los valores son aprendidos de manera implícita, no pueden ser discutidos ni tampoco observados por una persona desde afuera.



Estratos de cultura

Casi todo el mundo pertenece a un cierto número de grupos y categorías diferentes de personas a la vez. Ineludiblemente las personas llevan consigo diversos estratos de programación mental, que corresponden a diferentes niveles de cultura. Por ejemplo:

- Un nivel nacional según el país al que se pertenece (o según los países en aquellas personas que durante su vida han emigrado).
- Un nivel de afiliación regional y/o étnico y/o religioso y/o lingüístico, puesto que la mayoría de naciones están compuestas de regiones culturalmente diferentes, y por diferentes grupos étnicos y/o religiosos, y/o de lenguaje.
- Un nivel de género, según si la persona ha nacido chica o chico.
- Un nivel generacional, que separa a los abuelos de los padres y de los hijos.
- Un nivel de clase social, asociado a las oportunidades de educación, y a la ocupación o profesión de la persona.
- Para quienes están empleados, un nivel o generativo o corporativo según la manera en que los empleados hayan sido socializados por su organización laboral.

Diferencias de cultura nacional

No debe equipararse los términos **naciones** con **sociedades**. Esta última, pose un naciéntito mucho más antiguo y desde el punto de vista histórico, estas son formas de organización social desarrolladas orgánicamente, y poseen un estricto sentido del concepto de cultura común.

En cambio nación, aunque muchas de ellas se compongan históricamente de grupos sociales, estos están claramente más diferenciados y contienen minorías menos integradas.

Las naciones actuales no alcanzan el grado de homogeneidad interna de las sociedades aisladas y las habitualmente iletradas que estudian los antropólogos de campo, pero son el origen de un volumen considerable de programación mental común para sus ciudadanos.

Las dimensiones de las culturas nacionales

Antropología Social

En la primera mitad del siglo veinte la antropología social desarrolló la convicción de que todas las sociedades, modernas o tradicionales, enfrentaban los **mismos problemas básicos** y que sólo diferían **las respuestas**. Para algunos investigadores (incluido Hofstede con su investigación de IBM en 50 países distintos) los temas siguientes califican como problemas básicos comunes en todo el mundo, con consecuencias para el funcionamiento de las sociedades, de los grupos dentro de esas sociedades, y de los individuos dentro de esos grupos:

1. La relación con la autoridad.
2. El concepto de uno mismo, concretamente:
 - a. La relación entre el individuo y la sociedad.
 - b. El concepto individual de masculinidad y de feminidad.
3. Las maneras de tratar con los conflictos, incluyendo el control de la agresión y de la expresión de los sentimientos.

Las cuatro áreas básicas de problema representan **las dimensiones de las culturas**. Una dimensión es un aspecto de una cultura que puede ser medido en relación con otras culturas.

Las áreas básicas de problema se corresponden con dimensiones que Hofsted denominó:

- La distancia al poder (desde una distancia corta a una grande).
- Colectivismo contra individualismo.
- femininidad contra masculinidad.
- Y la evitación de incertidumbre (desde una evitación sutil a una fuerte).

Cada uno de estos términos existía ya en alguna parte de las ciencias sociales, y parecían que se aplicaban razonablemente bien al área de problema básico que cada dimensión representa.

Juntos forman un modelo de diferencias de cuatro dimensiones (4-D) entre las culturas nacionales.

En este modelo cada país se caracteriza por una puntuación en cada una de las cuatro dimensiones.

Recientemente se identificó una **quinta dimensión** de diferencias entre las culturas nacionales, que oponía una **orientación en la vida a largo plazo con una orientación a corto plazo**.

(Las diferencias culturas existen también según la región, la religión, el género, la generación y la clase social)

La moda de la cultura organizacional

La expresión CO surge en el anglosajón en la década 1960 como sinónimo de clima.

No existe una definición estándar del concepto:

- Es holística: en referencia a un todo que es más que la suma de las partes.
- Es históricamente determinada: refleja la historia de la organización.
- Está relacionada con cosas que estudian los antropólogos: como los símbolos y los rituales.
- Se construye socialmente: la crea y conserva el grupo de personas que, juntas, forman la organización.
- Es blanda.

- Es difícil de cambiar, aunque los autores no se ponen de acuerdo sobre el grado de dificultad.

Por consiguiente esta puede definirse como la **programación mental** colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra.

Podemos distinguir también, entre los autores que se ocupan de Cultura organizativas, so grandes grupos, los que consideran la cultura como algo que la organización **Tiene** (apoyada por el autor) y lo que la consideran como algo que la org. **ES**. El primer punto de vista consume a un planteamiento analítica y a una preocupación por el cambio. El siguiendo sirve de base a un planteamiento sintetizo y una preocupación por la comprensión y se encuentra casi exclusivamente entre los estudios puros.

Diferencia entre cultura nacional y cultura organizativa

En el nivel nacional las diferencias culturales residen principalmente en **los valores** y menos en las prácticas. A **nivel organizativo**, las diferencias culturales residen sobre todo en **las prácticas** y menos en los valores. Se ha añadido un nivel intermedio, el de la **ocupación**, a mitad de camino entre la nación y la organización, lo que indica que la entrada en un campo de actividad implica la adquisición tanto de valores como de prácticas.

Las diferencias, se pueden explicar en los distintos lugares en donde se realiza la socialización, los valores, se aprenden en la primera infancia en los hogares y es muy difícil cambiarlos, mientras que la socialización dentro de las organizaciones es más que nada el aprender cómo desarrollar las distintas prácticas.

Estudio cualitativo y cuantitativo

Los estudios de las culturas organizativas pueden dividirse en dos categorías: los que se basan en información cualitativa (blanda) y los que se basan en información cuantitativa (dura).

Los estudios cuantitativos, sobre la cultura organizativa son escasos, de lugares muy distantes entre si y no necesariamente muy convenientes. Las valuaciones de una cultura basada en datos duros o semiduros tiene la ventaja de la fiabilidad y de la estabilidad del instrumento en el tiempo, lo que permite la investigación “longitudinal”, sin embargo, se corre el riesgo de omitir la esencia de la cultura como un todo (símbolos, valores, héroes y rituales).

Aunque la cultura es una característica blanda, su modificación exige medidas dura, llevadas a cabo preferentemente por un matchtpromotor y un fachpromotor, es decir una persona con poder y un experto.

Seis dimensiones de la cultura organizativa

Los estudios IBM habían llevado a la identificación de cuatro dimensiones de las culturas nacionales, que eran dimensiones de valores.

Sin embargo, el trabajo interorganizativo del IRIC se diferenciaban poco en cuanto a los valores culturales de sus miembros, pero se diferían considerablemente en cuenta sus prácticas, de este análisis se obtuvieron seis factores que reflejaban claramente diferencias de prácticas. Esas seis dimensiones eran independientes unas de las otras, es decir aparecían en todas las combinaciones posibles.

Orientación al proceso	VS	Orientación a los resultados
Las personas se ven a sí mismas como individuos que evitan los riesgos y dedican a su trabajo un esfuerzo bastante limitado, siendo todos los días muy arduo.		Las personas se ven a sí mismas como individuos que se sienten cómodos en situaciones con las que no están familiarizados, hacen el máximo esfuerzo posible y creen que cada día trae nuevos retos.
Orientación al empleado		Orientación al trabajo
Las personas sienten que sus problemas personales son tenidos en cuenta, que la organización se hace responsable del bienestar del empleado y que las decisiones importantes suelen tomarse en grupos o en comités.		Las personas experimentan una fuerte presión por terminar las tareas, perciben que la organización solo está interesada en el trabajo que realizan los empleados, y no en su bienestar personal y familiar, y afirman que las decisiones importantes suelen ser tomadas por individuos.
Corporativismo		Profesionalidad
Estos piensan que las normas de la organización abarcan su comportamiento tanto en el trabajo como en el hogar.		Por el contrario estos, consideran que su vida privada les concierne a ellos únicamente.
Sistema abierto		Sistema cerrado
Son personas muy abiertas a los nuevos empleados, y casi cualquier empleado nuevo puede encajar en la organización.		Es todo lo contrario a la de sistema abierto, incluso entre miembros de la organización.
Control laxo		Control estricto
Las personas tienen la sensación de que nadie piensa en los cotes, los horarios de las reuniones se representan solo aproximadamente y las bromas sobre la compañía y el trabajo son frecuentes.		ES todo lo contrario a un control laxo.
Normativizo		Pragmatismo
Se insiste en el correcto cumplimiento de los procedimientos organizativos, que son más importantes que los resultados; las normas en materia de ética empresarial y de honradez son elevadas.		Se recalca más la satisfacción de las necesidades del cliente, los resultados son más importantes que las correcciones de los procedimientos y en materia de ética empresarial la actitud es más pragmática que dogmática.

Esto no significa que el conjunto de puntuaciones obtenidas en las seis dimensiones sean la cultura. La cultura son los conjuntos (gestal), y su atmosfera no puede ser apreciada completamente sino por quienes están dentro.

Las seis dimensiones describen la cultura de una organización pero no tienen carácter preceptivo: ningún puesto es ninguna de las seis dimensiones es intrínsecamente bueno o malo.

La cultura de una organización es una herramienta apreciable, ya que permite una comparación valida de las culturas de diferentes organizaciones o de diferentes partes de una organización.

Los unos prácticos de dicha comparación para los directivos y miembros de una organización son los siguientes.

1. Identificar subculturas en la propia organización.
2. Verificar si la cultura encaja con las estrategias trazadas para el futuro.
3. En el caso de fusiones y adquisiciones, identificar dichas áreas potenciales de conflicto cultural entre empresa fusionadas.
4. Medir la evolución de las culturas organizativas a lo largo del tiempo, repitiendo la encuesta una vez cada año o cada varios años.

ETKIN JORGE - LA DOBLE MORAL DE LAS ORGANIZACIONES

La ética social aplicada

La ética utiliza **meta criterios** para distinguir lo bueno de lo malo, lo justo de lo injusto, lo libre de lo dominado. Este enfoque desde la propia ética estudia el significado de los valores y de los juicios de valor en el plano de lo simbólico, es decir que significan dichos principios para los individuos que coexisten en el sistema.

Estas líneas ideológicas llevan a la construcción de la identidad corporativa, a la representación que el sistema tiene de sí mismo y que los miembros reconocen como el **"ethos"** (mi "costumbre y conducta") de la organización en que

trabajan. La **desviación perversa** en este nivel consiste en confundir una construcción social (como los valores) para tratarlos como si fuera algo natural.

Una segunda orientación sirve para definir las conductas socialmente aceptables, son códigos de conducta que definen las acciones preferibles, indiferentes o evitables y que se utilizan para justificar y controlar acciones. La **desviación perversa** consiste en la imposición de valores que los miembros no reconocen como propios.

Por último, se analiza la ética aplicada en situaciones o contextos específicos (Ética de las desigualdades). En este nivel las **desviaciones perversas** tienen que ver con la corrupción la hipocresía, la mentira o el cinismo en las prácticas sociales.

Sostener que los principios morales son universales trae distintas implicaciones:

- Mantener los valores como algo absoluto, ignorando las desigualdades sociales y culturales, o las diferencias entre poder entre miembros.
- El relativismo moral, que reconoce tradiciones, usos y costumbres en un lugar y momento, considerando como desviación la cambiante interpretación según la conveniencia de los participantes.
- En el tercer lugar, el escepticismo de quienes niegan la conciencia moral como algo autónomo.

La ética es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, como la libertad y la dignidad humana, el bien común, lo bueno. Lo equitativo y lo justo. Hablaremos de la ética como las razones del deber ser.

La ética se basa en el concepto de imperativos categóricos o universales. Un imperativo es un deber de virtud que está fuera de toda condición o interés externo, porque vale por sí mismo.

Lo ético reflexiona si los valores por los que se lucha en la organización son objetivos o están sujetos a la apreciación de quien los pondera. El dilema entonces, es la coexistencia del “macro código” de la ética junto a las connotaciones internas (o intracódigo moral)

La ética social no es absoluta y contiene principios que benefician más a unos que a otros. La desviación en este caso la define el observador externo, confronta la situación con un principio, mandato o valor tomado como referencia de lo justo, lo bueno o lo verdadero.

La ética autoritaria

La ética autoritaria sostiene que, si algo es bueno para la empresa, también lo es para sus integrantes, incapaces de saber que es bueno para sí mismos. Se establece el culto a la obediencia debida, típica de sistemas totalitarios, también llamados “instituciones totales”

Frente a lo autoritario se encuentra la ética humanitaria. En ella rige el supuesto de que todo organismo es único y que su primer deber es estar vivo. Lo ético consiste en agregar que el hombre no puede realizarse desvinculado de su medio social. Hablamos de una ética no dependiente ni sometida al poder de las estructuras económicas y políticas.

La ética tiene que ver con la autonomía del sujeto ético. En cambio, la moral se refiere a valores, usos y costumbres en la comunidad.

El Ethos de la organización

Ethos significa modo de ser o carácter y se va incorporando a lo largo de la existencia del ser viviente. Es un concepto en el que se incluyen definiciones de lo bueno y lo malo para la organización. Si la organización existe es porque se apropia de algunos valores más que otros.

El Ethos muestra el lado positivo de los valores y creencias que los integrantes toman como referencia para saber qué es lo deseable en la organización frente a problemas concretos. No es un esquema rígido por que se retroalimenta de la experiencia. Se lo entiende, así como el marco de una visión autónoma del sistema social.

Las deformaciones en lugares específicos de la organización pueden extenderse y afectar los principios sobre los cuales se basan los controles internos. Empiezan a ocurrir cosas que antes se rechazaban. En este caso la perversidad no resulta de un desplazamiento en las misiones, porque el orden establecido promueve esas actitudes, sino respecto a los principios éticos que se han perdido en el propio contexto que legitima esas transgresiones.

La misión no cumplida

Los valores y creencias tienen una función articuladora de los grupos y organizaciones. Dicha función se ubica en el llamado meta control del sistema, el nivel donde se formula el ethos organizacional, aunque esto no implica vigilancia o imposición.

En este nivel también se produce una ambigüedad en el ethos que se desdobla, llegando así a la doble moral y al doble discurso. Esto suele resultar del poder que ejercen grupos para imponer nuevas versiones sobre la razón de ser de la organización.

Estas desviaciones afectan no solo a las misiones sino también al esquema de creencias y valores organizacionales. Cuando el sistema admite las desviaciones, porque no las juzga ni las condena, se redefinen los valores del meta control. Aparecen valores y lógicas contradictorias, un doble discurso que oculta el conflicto, normalizando las acciones desviadas.

Psicosociología de las Organizaciones Joaquín López Coppari 138 de 189

Los valores como algo absoluto

Un valor es una preferencia que los actores sienten o consideran que se justifica, ya sea moralmente, a través del razonamiento o por juicios estáticos. No cambian y son además absolutos.

El objetivismo respecto de los valores lleva a situaciones perversas porque implica una falta de conexión con la realidad y admite que pueda existir un orden de jerarquías inalterable en el tiempo

En la ética social los valores se presentan como una dualidad donde lo bueno no se define por la inversa de lo malo. El concepto de valor intrínseco u objetivo, está también limitado por que no existe en forma independiente de los demás.

Lógica de la reflexión ética

Los juicios de valor o las expresiones morales, intervienen en el carácter perverso de las relaciones que se arman en las organizaciones sociales.

Lo perverso no solo se trata de los actos de inmoralidad. Sino que estas situaciones deben acompañarse de intencionalidad, impunidad, etc.

La desviación también se refiere al contexto de la observación, es decir, la distinción que hace el observador y al lugar en el que ubica los hechos.

La perversidad puede estar ubicada en las intenciones del evaluador, en sus premisas, prejuicios o en su ignorancia. También, los integrantes pueden hablar de la inmoralidad de ciertas acciones, incorporando en este juicio de valor sus experiencias. Por último, también es perverso intentar ser objetivo cuando se explican las relaciones sociales o evaluar un sistema social sin explicar el contexto de observación.

Ética y ecosistema social

Los valores pueden analizarse en distintos niveles de recursividad en el sistema social. Lo perverso tiene que ver con la incongruencia entre los valores aplicados en cada nivel de la realidad.

Las afirmaciones sobre lo moral corresponden al nivel de recursividad de situaciones concretas en que los valores sociales son afectados y hay que elegir. Los controles de cada unidad de un sistema de relaciones sociales son regulados a su vez por procesos de un contexto ampliado. En la inmoralidad, esa regulación es la que falla.

La perspectiva ecológica nos muestra a la ética como una visión de la realidad que se preocupa por la armonía en las relaciones de los seres humanos entre sí y respecto de su medio ambiente.

La perversión en quienes evalúan desde afuera, pasa por omitir la identidad de la organización o no mostrarla dependiente del contexto.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 16 - COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional

Se refiere a un **sistema de significado compartido** por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Es un término descriptivo. Existen **siete características** fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

- **Innovación y toma de riesgos:** grado en que se estimula a los trabajadores a ser innovadores y que corran riesgos.
- **Atención a los detalles:** grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- **Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos.
- **Orientación a la gente:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta los efectos sobre el

personal.

- **Orientación a los equipos:** grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- **Dinamismo:** grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- **Estabilidad:** grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo y no en el crecimiento.

Otras investigaciones clasifican la cultura en cuatro tipos diferentes según los valores de competencia

- **Clan:** colaborativo y cohesivo.
- **Adhocrática:** innovadora y adaptable.
- **Jerárquica:** controlada y consistente.
- **Mercado/Racional:** competitivo y enfocado en el cliente.

La cultura organización es un término descriptivo

Esta muestra la forma en que los empleados perciben las características de **la cultura de una organización**, no si les gusta. Es decir, se trata de un término **descriptivo**.

En contraste, la **satisfacción laboral** busca medir los sentimientos con respecto a las expectativas de la organización, se trata de un término **evaluativo**.

¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una **cultura dominante** y diversas **subculturas**. Una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización y le brinda a la misma su personalidad descriptiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar, pudiendo influir en su conducta.

Si las organizaciones tan solo estuvieran compuestas por subculturas diversas, la cultura organizacional como variable independiente sería mucho menos poderosa.

Culturas fuertes versus culturas débiles

Una **cultura fuerte** es aquella donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa.

Altos niveles de **formalización** facilitan el orden, la consistencia y la posibilidad de predicción. Una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentación. Por consiguiente, la formalización y la cultura deberían verse como dos caminos diferentes hacia un destino común.

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Funciones de la cultura

1. Ayuda a definir las fronteras.
2. Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo que vas más allá del mero interés individual.
4. Aumenta la estabilidad del sistema social.
5. Sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Define las reglas del juego.

Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el significado de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección.

También la cultura crea el **ambiente organizacional**, el cual se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral. Los ambientes pueden interactuar entre sí para generar conductas. El ambiente también influye sobre los hábitos de las personas.

La cultura como obstáculo

No se debe ignorar los aspectos potencialmente dificultosos, sobre todo aquellos que tengan mucha influencia sobre la eficacia de la organización.

- **Institucionalización:** cuando una compañía experimenta la institucionalización, es decir que se le valora por sí misma y no por los bienes o servicios que produce, **adquiere vida propia**. Esa compañía no deja de operar incluso si sus metas originales ya no son relevantes. Las formas de conducta aceptables se vuelven demasiado evidentes para sus miembros y esto implica que las conductas y los hábitos que deben cuestionarse y analizarse ahora se dan por sentados.
- **Obstáculos para el cambio:** la cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización.
- **Obstáculos para la diversidad:** la cultura puede contener prejuicios, apoya el sesgo o se vuelve insensible antes las personas que son diferentes.
- **Obstáculos para las adquisiciones y las fusiones:** la compatibilidad cultural se ha convertido en la principal preocupación de la gerencia a la hora de realizar estas tareas.

Creación y mantenimiento de la cultura

Como inicia una cultura

La **fuerza esencial** de la cultura son los **fundadores** de la organización. Ellos tienen una visión de lo que la organización debería ser, y el pequeño tamaño de la empresa facilita la imposición a todos los miembros.

Cuando la organización triunfa la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura.

Una cultura se crea de tres maneras:

1. Los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma manera que ellos.
2. Socializan y adoctrinan a estos empleados en su forma de pensar y sentir.
3. La conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos e internalizar sus creencias.

Mantener viva una cultura

Ciertas prácticas en el interior de la organización ayudan a mantener viva la cultura. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quien la apoya y se sancione a quien no.

Pero **hay tres fuerzas** que tienen una función especialmente relevante en el mantenimiento de una cultura.

- **Selección:** permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una

organización al eliminar a quienes socaven u obstaculicen sus valores fundamentales.

- **Alta gerencia:** a través de lo que dice y hacen, los altos ejecutivos establecen las normas que se filtran a través de la organización.
- **Socialización:** los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y esa ayuda es la socialización. Puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis, que es la fase del proceso en la cual el nuevo empleado cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

Como aprenden la cultura los empleados

- **Historias:** circulan en la organización, anclando el presente con el pasado, y dando legitimidad a las prácticas actuales. Contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización.
- **Rituales:** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuales metas son las más importantes, cuales personas destacan y de quien se puede prescindir.
- **Símbolos materiales:** comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social.
- **Lenguaje:** dentro de muchas organizaciones existen términos únicos o modismos que las caracterizan.

Creación de una cultura ética

La cultura organizacional que tiene más probabilidad de transmitir estándares éticos altos entre sus miembros es aquella con una alta tolerancia a los riesgos, baja a moderada agresividad y un enfoque tanto en los medios como en los resultados.

Este tipo de cultura adopta una perspectiva a largo plazo y equilibra los derechos de diversos asociados, incluyendo a los trabajadores, los accionistas y la comunidad.

Los gerentes, para favorecer a una cultura más **ética** pueden:

1. Ser un modelo de roles visibles.
2. Comunicar las expectativas éticas.
3. Proporcionar capacitación en ética.
4. Recompensar de forma explícita los actos éticos, sancionar los actos carentes de ética.
5. Ofrecer mecanismos de protección.

Creación de una cultura positiva

Es aquella que hace énfasis en el **desarrollo de las fortalezas de los empleados, recompensar en vez de castigar** (sin olvidarse del poder de las recompensas más pequeñas como los elogios), **y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales** (reconocer la diferencia entre un trabajo y una carrera, y no únicamente reconocer la forma en que el empleado contribuye a la eficacia de la organización, sino también lo que la compañía puede hacer para el empleado logre mayor eficacia, tanto a nivel personal como profesional).

Los límites de una cultura positiva es que a pesar de generar beneficios, la organización también necesita ser objetiva y evitar rebasar los límites de la eficacia.

Espiritualidad y cultura organizacional

La espiritualidad en el lugar de trabajo reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta un trabajo significativo y, a la vez, es alimentada por este, en el contexto de una comunidad. La cultura espiritual reconoce que las personas tratan de encontrar significado y un propósito en su trabajo, y que desean conectarse con otros seres humanos y formar parte de una comunidad.

Estar conscientes de la espiritualidad nos ayuda a entender mejor el comportamiento de la fuerza laboral.

Lo que distingue a las organizaciones espirituales es la **generosidad** (amabilidad), un intenso **sentido de propósito** (propósito significativo), **confianza, respeto y apertura** (creativos y flexibles).

Las razones para el creciente interés en la espiritualidad.

1. Esta puede contrarrestar las presiones y el estrés causado por un ritmo de vida turbulento.

2. Para muchos la religión institucionalizada no ha funcionado, por lo que continúan buscando puntos de referencia que sustituyan la falta de fe y llenen la creciente sensación de vacío espiritual.
3. Las exigencias laborales han hecho que el lugar de trabajo domine la vida de muchas personas, aunque continúen cuestionándose el significado del trabajo.
4. Los individuos desean integrar los valores de la vida personal con su vida profesional.
5. Un número cada vez mayor de personas está descubriendo que la adquisición de más bienes materiales no les satisface.

Las prácticas que facilitan la creación de un lugar de trabajo espiritual, incluyen aquellas que fomentan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, los líderes demuestran valores, actitudes y conductas que estimulan una motivación intrínseca y un sentimiento de inspiración a través del trabajo. Animar a los empleados a pensar en la manera de que su trabajo les brinda un sentido de propósito mediante el apoyo comunitario.

Las críticas se refieren en primer lugar a las bases científicas, ¿qué es la espiritualidad en el lugar de trabajo?, en segundo lugar se preguntan ¿son legítimas las organizaciones espirituales? y en tercer lugar es la parte económica, ¿son compatibles la espiritualidad y las utilidades.

Implicaciones globales

La cultura organizacional es tan poderosa que a menudo trasciende las fronteras nacionales, por ello no significa que las compañías deban o puedan ignorar la cultura local.

La administración del comportamiento **ético** es un área donde la cultura nacional podría entrar en conflicto con la cultura corporativa, hablando de empresas internacionales.

UNIDAD 5 - LA DINAMICA SOCIAL Y LOS GRUPO

FRANKLIN ENRIQUE Y KRIEGER MARIO - COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciados y renunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupar, intraorganizacional o interorganizacional. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otros u otros utilizando el lenguaje como canal de interrelación.

El discurso en las organizaciones

El estudio del **discurso organizacional** permite visualizar las prácticas de la organización.

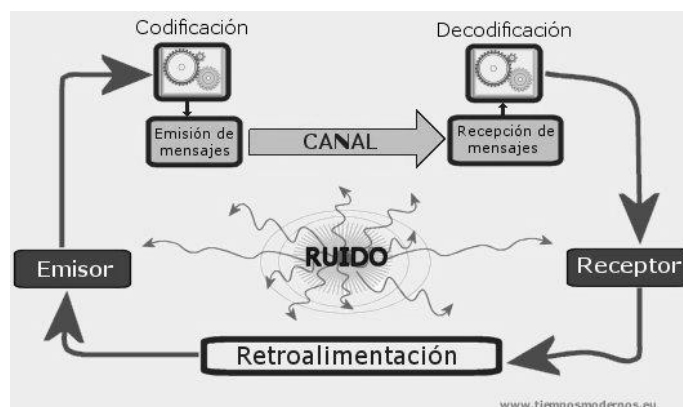
Definiremos organización como una colectividad social, que se produce, reproduce, y se transforma por medio de las prácticas de comunicaciones habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros, pues éstas solo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del **discurso** (el principal medio por el cual sus miembros crean una realidad social coherente, encuadrando la percepción que tienen de su propia identidad).

Dentro de este marco podemos identificar dos perspectivas principales:

1. El paradigma tradicional.
2. Un nuevo enfoque crítico, centrado en la orientación de la **acción comunicativa** y el **análisis del discurso**.

1. La Comunicación, paradigma de la transmisión tradicional

Este paradigma sostiene que la comunicación es un proceso compuesto por un emisor, que envía un mensaje a través de diferentes medios, y un receptor que le responde mediante una acción. Si falta uno de estos elementos, el proceso no se lleva a cabo. Este paradigma simplista concibe a la comunicación como un proceso lineal.



En dicho proceso participan los siguientes actores y factores:

- **Emisor:** Punto de partida de la información.
- **Codificación:** Actividad previa a la emisión, su propósito es traducir el mensaje en una serie de símbolos que el receptor sea capaz de interpretar.
- **Mensaje:** forma visible que adopta la información.
- **Canal:** Método que se selecciona para transmitir el mensaje.
- **Receptor:** Persona o instancia que recibe el mensaje del emisor, y lo traduce en la información que genera una acción de respuesta.
- **Decodificación:** Proceso que utiliza el receptor para interpretar el mensaje a partir de su propia marca de referencia.
- **Ruido:** interferencia capaz de afectar la calidad del proceso de comunicación.
- **Retroalimentación:** Proceso complementario de la comunicación original.

Fuentes de distorsión:

El proceso comunicativo puede verse afectado por diversas fuentes de distorsión, a saber

- **Deformación:** Se debe a diferentes percepciones del mismo estímulo, ya sea por distintos marcos de referencia, dificultades semánticas, etc.
- **Filtración:** Manipulación consciente de la información realizada por el emisor con el propósito de que el receptor la interprete más favorablemente.
- **Sobrecarga:** Concentración de información excesiva o de distintos sectores en una persona.
- **Expulsión de uno de los actores de la cadena de comunicación.**
- **Exceso de redundancia:** mediante la repetición del mensaje o su significado, a través de ejemplos.

Otras fuentes pueden ser, problemas psicológicos, culturales o de formación, o por diferencias en el nivel de conocimiento del emisor y el receptor.

La crítica de Luhmann

La metáfora de la transmisión es inservible, el hecho de poseer, dar y recibir no sirve para comprender la comunicación, también dicha metáfora exagera la identidad de lo que se transmite, ya que la identidad de una información, se debe pensar en forma paralela al hecho de que su significado es distinto para el emisor y para el receptor.

También pone énfasis en el hecho de que esta teoría pone mucha atención al emisor, cuando es el receptor el principal exponente.

2. El paradigma de la acción comunicativa en las organizaciones a través del análisis de la intencionalidad del discurso

Eventualmente el proceso comunicativo lleva a sus actores a buscar la mutua comprensión lingüística e interactiva mediante el análisis de sus códigos comunes.

La comunicarse es inmanentemente al lenguaje humano, lo que implica un conjunto de referentes culturales y teóricos que posibilitan la comunicación y el entendimiento.

La acción comunicativa tiene de fondo el **contexto sociocultural** de quienes participan en ella; por lo que el saber contextual que comparten de manera colectiva los hablantes y oyentes determina un grado muy alto de interpretación de sus emisiones explícitas.

Percepción y comunicación

Según Luhmann mantener la distinción entre comunicación y percepción es de importancia considerable. **La percepción** es capaz de generar acciones y conductas positivas o negativas, según la interpretación subjetiva que se haga de lo percibido. Por eso se incorpora las **Comunicaciones Expresivas** a través de las cuales el sujeto puede inferir las percepciones del otro sin que medie una acción comunicativa explícita. Los procesos de comunicación y percepción forman un **sistema**. La comunicación depende de la percepción y está a su vez, de dos clases de antecedentes: estados internos (el aprendizaje) y estados externos o ambientales (el contexto y lo sociocultural).

La acción comunicativa como acción transformadora

El oyente se **transforma** por el sólo hecho de la acción comunicativa de la que ha sido parte, no obstante este que pueda coincidir con su contenido, acatarlo, refutarlo, modificarlo, etc.

Esta capacidad transformadora de la acción comunicativa es un componente fundamental de la teoría de la acción. Max Weber caracteriza a la acción como:

- **Afectiva:** determinada por las emociones, los sentimientos o los afectos del agente.
- **Valorativa racional:** determinada de manera consciente por la creencia en un valor particular.
- **Instrumentalmente racional:** pondera y toma en cuenta tanto los medios y los fines como las consecuencias.

La acción comunicativa

El discurso es una forma de **acción social** que se ha denominado **acción comunicativa** y que tiene cierta intencionalidad según la perspectiva desde la que se lo mire y de acuerdo con el contexto en que se lo interprete..

Toda comunicación atraviesa por un proceso que involucra:

- La enunciación del discurso es fáctica.
- El conocimiento es aprehendido mediante el análisis del discurso.
- La reenunciación tiene lugar para que continúe la acción comunicativa.

Definiciones de los distintos tipos de acción comunicativa en las organizaciones

A continuación se presentan los tipos puros e acciones comunicativas organizaciones, especificando de acuerdo a su intencionalidad. Queda implícito que una acción comunicativa puede asumir varias de las formas aquí expuestas, pero por lo general una de ellas será la principal o dominante en la intención comunicativa.

• **La acción comunicativa estratégica**

- Objetivo de enunciación: El objetivo de este tipo es convertir el personal en colaboradores alineados con los valores comunes, la visión compartida, y la misión comprometida de la organización. El propósito es que los integrantes de la organización piensen y actúen de manera estratégica.
- Lenguaje seleccionado por el emisor: Se basa en códigos de un sustrato sociocultural común, orientando a la comunidad hacia la acción estratégica.
- Comunicación transmitida: Pensamiento estratégico.
- Interpretación del receptor: Se basa en un análisis del discurso a partir de sus criterios y valores propios o al grupo al cual pertenece.
- Acción desencadenada: El receptor decidirá aceptarla o discernir y discutirla.

Control de resultados de la acción comunicativa. Para el analista del comportamiento organización, es importante dimensionar el nivel de entendimiento de la comunicación efectuada en la organización tanto interna como externamente, así como evaluar el impacto que está teniendo sobre sus acciones estratégicas.

Para lograr ambos objetivos, debe comprender la comunicación compuesta de Componentes y funciones

- El enunciado estratégico: con el propósito de transmitir la visión y la misión, sus funciones son:
 - Desarrollar conocimiento estratégico.
 - Cohesionar.
 - Decidir.
- Actuar e interactuar.
- Desarrollar comportamientos esperados.

La comunicación estratégica de las organizaciones con el exterior. Esta se utiliza para presentar la cultura organizacional ante diversos actores sociales, difundir la imagen corporativa, y proporcionar información al entorno a través de sus interacciones con diversos públicos, las organizaciones buscar influir de manera estratégica en el comportamiento del entorno, para lo cual pone en práctica diversos instrumentos de acción comunicativa, direccionados a la acción estratégica. Todo esto para obtener retroalimentación, la cual nos proporciona valiosa información y nos ayuda a identificar oportunidades y desafíos.

- Marketing.
- Publicidad.
- Patrocinio o mecenazgo.
- Diversos mecanismos de servicio al cliente.
- Presentación electrónica mediante internet.

• **La acción comunicativa orientada a la acción simple**

- Objetivo de enunciación: Guiar las acciones no estratégicas en la organización.
- Lenguaje seleccionado por el emisor: Se basa en códigos de un sustrato sociocultural común, orientando su acción simple.
- Comunicación transmitida: conocimiento sobre una situación o estado de cosas particulares.
- Interpretación del receptor: Se basa en un análisis del discurso a partir de sus criterios y valores propios o al grupo al cual pertenece.
- Acción desencadenada: El receptor decidirá aceptarla o discernir y discutirla, de acuerdo de su interpretación del mensaje.

Esta acción comunicativa tiene que ver con el “quehacer” cotidiano de la organización. El contenido de tales mensajes está centrado en las tareas, en el procedimiento, o en el trabajo mismo. Algunos ejemplos son:

1. Comunicación para actividades no asociadas con el objetivo estratégico.
2. Comunicación destinada a iniciar y realizar tareas.
3. Comunicación para recordar tareas y actividades: Sirve para desarrollar el control de comportamiento y la realización de actividades específicas, las cuales se dividen en:
 - Comunicaciones verticales descendentes.
 - Comunicaciones verticales ascendentes.
 - Comunicaciones horizontales.
 - Comunicaciones de carácter NO estratégico con órbita organizacional y el contexto

- **La acción comunicativa informal**

- Objetivo de enunciación: Basada en códigos de carácter micro cultural y grupal.
- Lenguaje seleccionado por el emisor: Busca un compromiso personal o grupal de interlocutor.
- Comunicación transmitida: Trata acerca del estado de las cosas, y su intención es influir sobre el otro.
- Interpretación del receptor: se orienta a dilucidar el conocimiento.
- Acción desencadenada: el receptor responde creyendo o no lo que le fue informado, aceptando o rechazando.

Redes de comunicación informal. Las redes se definen como un conjunto de individuos que se encuentran interconectados con otros mediante patrones de comunicación originados a partir de la convivencia el trato cotidiano.

Existen tres redes primarias de comunicación informal.

- El modelo de la rueda: quienes están en la periferia le envían la información a las personas que están en el eje o centro.
- El modelo de círculo: cada miembro del grupo puede dirigirse a quien está a su lado sin prioridad.
- El modelo de estrella o canal integrado: todos se comunican entre sí.

- **La acción comunicativa orientada al entendimiento**

- Objetivo de enunciación: Transmitir saberes o información acerca de un estado de cosas. Estas acciones están dirigidas a la enseñanza y a la capacitación, a convencer o modificar el pensamiento de los demás. Es argumentativo, y de gran importancia a la metodología para presentar los hechos.
- Lenguaje seleccionado por el emisor: Se basa en presupuestos culturales macro y micro culturales.
- Comunicación transmitida: Un saber teórico o empírico.
- Interpretación del receptor: Se fundamenta en el cuestionamiento del contenido de la comunicación.
- Acción desencadenada: la decisión de los receptores será acordar o disentir con lo comunicado.

Varios de los problemas que entorpecen esta acción son los siguientes.

- No compartir un saber o una disciplina y su código.
- Que las personas tienden a iniciar una pseudoacción, yo tengo la verdad y no me importa lo que el otro diga.
- Una barrera muy grande son las ideologías.

- **La acción comunicativa normativa**

- Objetivo de enunciación: Transmitir información acerca de actos jurídicos relativos al hacer o no hacer, a lo permitido o sancionado.
- Lenguaje seleccionado por el emisor: Regulatorio y orientado al control.
- Comunicación transmitida: De carácter normativo con la intención de regular el establecimiento de relaciones interpersonales, grupales, de equipos y organizacionales. Busca generar una acción acorde con las normas.
- Interpretación del receptor: Análisis de la normatividad de acuerdo con parámetros.
- Acción desencadenada: Se centra en interpretar y acordar o disentir con lo normado.

Estas acciones se refieren a cualquier transmisión de estatutos, regulaciones y reglamentos que rigen la organización; toda comunicación normativa, regulativa o dispositiva guarda esta forma. Los códigos de conducta y los manuales de ética organizacional son un tipo particular de esta modalidad de acción comunicativa.

- **La acción comunicativa de carácter demostrativo - emulativo:**

- Objetivo de enunciación: Transmisión de prácticas y experiencias acerca de un hacer.
- Lenguaje seleccionado por el emisor: Imitativo-fáctico. Los códigos y supuestos son de carácter sociocultural.
- Comunicación transmitida: Conocimiento tácito, con el propósito de que el otro copie lo mostrado.
- Interpretación del receptor: Imitativa.
- Acción desencadenada: Actuar o no hacer según lo mostrado.

Este tipo de acción comunicativa busca la manera de transformar lo tácito en explícito - expresar lo inexpresable-, para lo cual se confía sobre todo en la demostración. Donde la comunicación demostrativa se centra en la **socialización**, la **exteriorización**, y la **interiorización**.

- **La acción comunicativa expresiva:**

- Objetivo de enunciación: Transmisión de mensaje de todo tipo.
- Lenguaje seleccionado por el emisor: Expresiones, posturas, gestos, dependiendo de cómo quieres ser percibido.
- Comunicación transmitida: Un saber relacionado con la subjetividad psicológica.
- Interpretación del receptor: Búsqueda de concordancia entre lo expresado gestualmente, y lo manifestado, informado o transmitido por el lenguaje.
- Acción desencadenada: El receptor decidirá actuar o no de una forma determinada, dependiendo de su percepción.

En este tipo de comunicación **la actitud del hablante** tiene una enorme relevancia, a diferencia de los factores relativos al flujo de información.

- **La acción comunicativa manipuladora:** Enunciados tendientes a la manipulación y la simulación, donde este tipo de información a transmitir esta distorsionada. La selección de acto de comunicar es engañosa y encubre expresiones, tipos de lenguaje y actos. Para el comunicador el éxito reside en concretar el engaño, la simulación y la manipulación.

Están orientadas a motivar conductas y acciones en terceros que no las llevarían a cabo si no se hubieran visto forzados a un tipo de interpretación específica por el engaño.

Esta es patológica y consiente, y se agrava e incrementa el número de consecuencias no deseadas por la organización cuando el manipulador ejerce el liderazgo sobre un área o sobre varios grupos.

Interdependencia en la acción comunicativa

La comunicación es un marco de interdependencia: el hablante produce la enunciación; el interlocutor toma conocimiento a través del análisis del discurso, y produce una reenunciación. Y sigue así hasta convertirse en retroalimentación.

Las variantes de la interdependencia son las siguientes.

- Interdependencia por la acción comunicativa continuada: es un nivel de comunicación comunicativa constante y continúa, genera una cultura en materia de comunicación.
- Interdependencia por empatía: cuando nos comunicamos tratamos de predecir como reaccionara nuestro interlocutor frente a nuestro discurso. Existen diversas formas de predecir conductas o estados internos:
 - Por inferencia: cuando el individuo interpreta sus estados internos y supone que sus interlocutores encontraran el mismo significado; por experiencias pasadas; o cuando el individuo conoce a quien va dirigido y puede predecirlo.
 - Por empatía con el rol: es posible predecir cómo actuará una persona sabiendo que puesto ocupa.

- Por empatía con la cultura: si conocemos los valores, las presunciones básicas y formas de vida compartidas de un grupo, podemos prever con cierta posibilidad la respuesta de los mismos.

Factores determinantes de la efectividad de la comunicación

- **Búsqueda de la creación de sentido-lograr el efecto deseado:** en la doble selección del tipo de información a transmitir y del acto de comunicar se encuentra la clave de la acción comunicativa. La selección tiene una fase diagnóstica previa, dada por la expectativa y la empatía y que no se completa sino cumple su objetivo de producir un conocimiento a partir del análisis del discurso, después ese conocimiento es juzgado y produce una decisión que se traduce en más comunicación: una renunciación o una acción. La selección del tipo o tipos de acción comunicativa a utilizar facilita el entendimiento. La comprensión y otorgamiento de sentido no solo para quien realiza la enunciación, sino también para aquellos a quienes va dirigida.
- **Administrar la atención:** significa incentivar la atención de las personas, su estado perceptivo frente a las acciones que se producen en su entorno.

Factores psicológicos que condicionan la acción comunicativa

Todo individuo tiene un auto concepto que es la imagen de sí mismo, la percepción de su persona. Pero además cada uno tiene un reflejo, que es la manera como lo perciben los demás. La acción comunicativa depende en gran medida de ambas percepciones; en función de ellas desarrollaran sus respectivas enunciaciones y reenunciaciones. Por otro lado, los antecedentes, la credibilidad, las experiencias pasadas entre receptor y emisor y las actitudes de uno hacia el otro, también son importantes.

Los filtros en la comunicación

La porción de información que recibimos es filtrada por nuestras creencias, valores, cultura, lenguaje, intereses y demás factores, hasta constituirse en una experiencia única; lo que hace que cada uno de nosotros tenga su propia percepción de la realidad. Entonces ¿Cómo sabemos que las enunciaciones que pretendemos transmitir es la misma que reciben los demás? Gracias a la respuesta que obtenemos: las renunciaciones, la retroalimentación, que nos permite comprender si se interpretó o no lo comunicado.

Nuestros filtros están compuestos por:

- **Limitaciones neurológicas:** depende de la propia naturaleza del ser humano, y de sus posibilidades cognitivas de manejo de variables informativas internas o externas en simultáneo.
- **Limitaciones socioculturales:** se generan en función de nuestra membresía o pertenencia a una sociedad imbuida en una cultura determinada.
- **Limitaciones personales:** comprenden el sistema de representación, el lenguaje, el sistema de valores y creencias, y los metaprogramas.

Sistemas de representación y comunicación

- **los sentidos:** es conveniente que seleccionemos el tipo de acción comunicativa según la categoría a la que pertenece nuestro interlocutor. Ya sea un individuo preferentemente **visual**, un **auditivo** o **kinestésico**.
- **Los metaprogramas:** son modelos que usamos para determinar qué información dejamos entrar a nuestra conciencia. Son sistemáticos y habituales. Describen el comportamiento de la persona. Pueden cambiar según el contexto en el que se utilizan. Los principales son:
 - **Proactivo- reactivo:** Las personas **proactivas** inician la acción y continúan con ella. Toman las decisiones más rápidamente que las personas reactivas. Las personas **reactivas** esperan que otros tomen la iniciativa. Son seguidores. Suelen tardar mucho en decidirse.
 - **General- detalle:** Las personas **general** están atentas a la totalidad. Tienen una visión global de las cosas y por lo tanto, no se detienen en los detalles. Sus descripciones de la realidad son generales y vagas. Eliminan mucha información. Se sienten más a gusto cuando manejan grandes piezas de información. Las personas **detalle** están más atentas a los detalles, por lo cual, en un extremo, pierden la visión de conjunto. Al describir la realidad lo hacen con cantidad de detalles. Se sienten más cómodas manejando pequeñas piezas de información y construyen de lo pequeño a lo grande.

- Ir hacia- alejarse de: as personas **ir hacia** eligen a partir de los beneficios que pueden conseguir. Son personas orientadas al placer. Se centran con facilidad en las metas y van por aquello que desean. Se motivan con los premios y objetivos.
Las personas **alejarse de** eligen evitando problemas. Son personas orientadas a evitar el dolor. Son personas precavidas, atentas a lo que puede salir mal. Tal vez no saben lo que quieren, pero tienen muy en claro lo que no quieren. Las motiva evitar castigos. Son excelentes para trabajar detectando errores.
- Igualación- desigualacion: Las personas de **igualación**, tenderán a ver primero lo que, desde su mapa, es similar. Se enfocarán en aquellas cosas en común entre las dos experiencias. Las personas de **desigualacion** tenderán a registrar todo minuciosamente para ver lo que es distinto, incluso opuesto, entre ambas.

Niveles de comunicación en las organizaciones

Describen algunas de las dimensiones de la comunicación mediante una matriz de cuatro niveles a la que le hemos sumado cuatro más.

- **Nieve 1. Intrapersonal:** comunicación con nuestro propio yo.
- **Nivel 2. Interpersonal:** una persona se comunica con otra.
- **Nivel 3. Comunicación grupal-individual:** dos situaciones “uno con muchos” y “muchos con uno”.
- **Nivel 4. Comunicación de un grupo con otro:** la primera forma es representada por los mensajes “muchos a muchos” que comprometen el espacio y la segunda es la que comprometen tiempo.
- **Nivel 5. Comunicación organizacional:** cuando está dirigida al conjunto de la organización, áreas, grupos, etc.
- **Nivel 6. Comunicación interorganizacional:** dirigidos a los elementos de la órbita organizacional.
- **Nivel 7. Comunicación a públicos selectivos:** dirigido a audiencias más o menos homogéneas, nicho de público.
- **Nivel 8. Comunicación masiva:** tiene como característica principal que sus interlocutores son heterogéneos, aunque mantienen algún tipo de interés común.

La comunicación total

La organización tipo hipertexto: en estas organizaciones existe gran transparencia en materia de información, todo el mundo tiene acceso a los datos que necesita, en el tiempo, modo y cantidad requeridos. Además, cuenta con varios mecanismos y sistemas de soporte que aseguran el intercambio de información en el interior de las capas del sistema, ya que solo así los miembros de la organización pueden interactuar con bases igualitarias para crear, actuar con pensamiento estratégico, participar y ser eficientes.

Estas están formados pros capas de comunicación interconectadas, incluyendo:

- Un núcleo estratégico, que aporta la visión y toma de decisiones fundamentales.
- Los programas y proyectos en curso.
- Los sistemas de aprendizaje.
- Las unidades de tareas operativas.
- Los clientes.
- Los proveedores.

Entre las características de la estructura hipertextual están:

- Libre acceso a la información ya toda base de concientizo explicito existente en el sistema de negocio.
- Ubicación en espacios abiertos que facilitan la comunicación.
- Juntas abiertas, a las que cualquier empleado puede asistir para dar su opinión sobre los temas discutidos.
- Flujo de información contante, gracias a un activo sistema de rotación de empleo que incrementa la acumulación y el intercambio de conocimiento actico, y promueve el desarrollo comunicativo en la organización.
- Promoción de comités entre áreas.
- Organización sin fronteras ni limites, tanto entre los equipo internos como entre estos y el entorno.
- Visualización de la comunicación como proceso continuo y permanente.

Variables para evaluar las comunicaciones desde el punto de vista organizacional

1. Diseño organizacional
2. Proceso comunicativo.

3. Eficacia de las comunicaciones.
4. Grado de desarrollo de los sistemas de información.

Indicadores de la comunicación externa

1. imagen proyectada e imagen pretendida.
2. Objetivos de la estrategia de imagen y comunicación.
3. Niveles de comunicación.
4. Mapa de públicos.
5. Fases de actuación. Calendario.
6. Instrumentos de comunicación.

Indicadores de comunicación interna

Se considera a sus integrantes como primer público objetivo. Donde su evaluación requiere cubrir diferentes etapas:

1. Una fase previa para recopilación de información.
2. Una segunda, se llevará a cabo una auditoria orientada a la comunicación interna misma.
3. Una tercera fase, se establezcan las oportunidades y las posibles actuaciones a llevar a cabo para la mejora de las comunicaciones en función de los objetivos.
4. Por fin, la elaboración de un plan de comunicación interna.

Variables para evaluar las comunicaciones desde el punto de vista de los sistemas de información de la organización:

1. Relevamiento y análisis de la información disponible.
2. Análisis de y auditoria sobre la cantidad y calidad de la información.
3. Verificación de las necesidades de información de los distintos niveles y
4. Análisis sobre la oportunidad, calidad, facilidad, y certeza en la toma de la información.
5. Evaluación de las fuentes de información y auditorias.
6. Evaluación de su costo de emisión y valor de uso.
7. Definición de contenidos, presentación y periodicidad.
8. Evaluación del diseño de informes periódicos y esquemas de información.

SCHEIN EDGAR H. - PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Un grupo psicológico es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciben a sí mismas como grupo. El tamaño del grupo está limitado por las posibilidades de interacción y percepción mutua.

Los grupos formales son aquellos que conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica relacionada con la misión organizacional. Pueden ser de dos clases según el tiempo que duren, permanentes o temporales.

Los grupos informales surgen de la combinar factores “formales” y necesidades humanas. Tienen la desventaja que pueden convertirse en grupos de mucho poder y tratar de cambiar los fines de la organización. Se pueden clasificar en varios tipos:

- **Grupo Horizontales:** Trabajadores del mismo rango y que trabajan más o menos en la misma área.
- **Grupo Vertical:** Miembros del mismo departamento ubicados en diferentes niveles.
- **Grupo Mixto:** Conformado al azar con miembros de distintos niveles y departamentos.

Funciones que desempeñan los grupos

- Funciones organizacionales formales de los grupos: son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización.
 - Realizar una tarea, compleja e interdependiente.
 - Generar nuevas ideas o soluciones creativas.
 - Desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre departamentos.
 - Mecanismo de resolución de problemas.
 - Implementación de decisiones complejas.

- Medio de socialización o entrenamiento.
- Funciones psicológicas de los grupos: los miembros de una organización traen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buen número.
 - Medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación.
 - Medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima.
 - Establecer y comprobar la realidad social.
 - Reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia.
 - Mecanismo del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo, pero no las de la empresa.

- Mixtas:

La mayoría de los grupos parecen tener funciones formales e informales, suplen las necesidades de la organización y de cada uno de sus miembros.

Si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existe más posibilidad de aumentar, a largo plazo, la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo.

Factores que afectan la integración de los fines organizacionales con las necesidades personales en los grupos

Las variables se pueden dividir en tres tipos de categorías:

- **Factores ambientales:** El clima empresarial está determinado por los supuestos sobre la motivación del empleado que prevalecen en la organización. Los supuestos pueden ser los racionales económicos, los supuestos sociales, y los supuestos de auto actualización.
- **Factores de afiliación:** Para que un trabajo se haga eficientemente debe existir un cierto grado de consenso en cuanto a los objetivos, a los valores básicos y a los medios de comunicación.
- **Factores dinámicos:** Son aquellos eventos y procesos que ocurren durante la vida del grupo mismo o que llevan a la conformación del grupo. Resaltan la naturaleza cambiante y notable de los grupos.

Factores organizacionales de liderazgo: existen tres estilos de liderazgo:

- Los mandones.
- Los propietarios.
- Los diplomáticos.

Desarrollo de grupo y entrenamiento: los métodos vivenciales de entrenamiento asumen que:

- Aprender de un análisis de sus experiencias psicológicas inmediatas.
- Los factores de donde surge este aprendizaje son los sentimientos, las relaciones y observaciones.
- Un taller de entrenamiento puede superar dificultades.
- Las fuerzas que se tiene que superar son actitudes adoptadas.

Los valores que se comunican a través de un entrenamiento vivencia son: un mayor compromiso con el espíritu investigativo y con una acción de diagnóstico de situaciones interpersonales y organizacionales; un compromiso con el valor; y un compromiso de estudiar e influir en los procesos de grupos.

Cuando no se deben usar los grupos

Se han estudiado tres fenómenos relacionados a estos problemas:

- **La habilidad del grupo versus el individuo para resolver problemas:** uno de los criterios más importantes para decidir si se utiliza o no, a un grupo para tomar una decisión implica determinar cómo y porque se va a implementar.
- **La disposición del grupo versus el individuo para correr un riesgo:** la esencia del fenómeno radica en el descubrimiento de que los grupos que funcionan en forma colectiva tienen la tendencia a tomar alternativas de decisión que pueden representar *un riesgo más serio* que el que pudiera prever si se calculara el riesgo promedio con que correría cada uno de los miembros.

- **Opinión de grupo:** se realizó una serie de investigaciones y se descubrió que la mayoría de las decisiones de tipo político se toman sobre la base de un procesamiento incompleto de información pertinente y de la supresión activa de opiniones contrarias y minoristas con consecuencias desastrosas.

Los grupos no son la solución universal para todos los tipos de problemas. No se deberían utilizar si el problema específicamente no requiere que se comparta información o que se evalúen alternativas o si tienen que evitar la amplificación cultural o si el ambiente del grupo corre el riesgo de propiciar “opinión de grupo”.

Problemas intergrupales en las organizaciones

El gran problema es cómo establecer relaciones intergrupales que aseguren la colaboración en aquellas situaciones en donde la interdependencia de la tarea o a necesidad de lograr unidad hace que la colaboración sea un requisito necesario de la efectividad organizacional.

Algunas consecuencias de la competencia entre grupos

Lo que sucede **dentro** de un grupo que está compitiendo es que tiende a unirse más, un grupo con clima informal pasa a uno clima de trabajo, el estilo de liderazgo tiende a hacer autocrático, y se organiza y estructura mejor.

Y lo que sucede **entre** grupos que están compitiendo es que cada grupo ve al otro como un enemigo, comienzan a tener percepciones distorsionadas el uno del otro, la hostilidad entre los grupos aumenta.

Grupo de referencia: grupo con el que uno se identifica, con el que uno se compara o al cual uno aspira a pertenecer.

Como disminuir las consecuencias negativas de la competencia entre los grupos

En la competencia intergrupala destructiva la estrategia básica para reducir el conflicto, es identificar metas con las cuales los dos grupos estén de acuerdo y restablecer comunicación entre ellos. Las formas para reducir los conflictos son:

- Localizar un enemigo común.
- Hacer que los líderes o los subgrupos de los dos grupos en competencia interactúen entre sí.
- Entrenamiento vivencial.

Como prevenir los conflictos intergrupales

Tiene que ver mucho con la división del trabajo en la organización, una de las formas para prevenir es; énfasis en la efectividad total de la organización y al rol de cada departamento, mas interacción y frecuencia en la comunicación entre grupos, rotación frecuente de personas de un grupo, y evitar las situaciones en que un grupo puede ganar o perder.

Por lo que mientras más interdependientes sean las diferentes unidades de trabajo, más importante es estimular la solución conjunta de problemas.

SCHVARSTEIN LEONARDO - LA RELACIÓN DIALÉCTICA GRUPO - EQUIPO

Equipos de trabajo

El trabajo en equipo se ha instalado en el ámbito de las organizaciones como una aspiración altamente valorada. Y se ha calificado al equipo de trabajo de variadas maneras: internacionales, interdisciplinarios, empoderados, autogestión, de proyecto, de alto rendimiento, iluminados.

Las afirmaciones sobre sus bondades van desde la simple recomendación de considerar sus beneficios, pasando por la exhortaciones para extenderlo a todos los ámbitos de la organización, y llegado hasta las apelaciones compulsivas para adoptarlo.

Las nociones de grupo y equipo como momentos dialecticos del acontecer grupal.

En primer lugar, la noción de equipo está relacionada con el concepto más amplio de grupo.

- **Grupo:** Conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su

finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

- **Equipo:** Grupo en el que los individuos tienen un objetivo común, y en el que las actividades y las habilidades de cada miembro encajan unas con otras como piezas de un rompecabezas. Las personas son colectivamente responsables por el logro de un resultado.
- **Equipo de alto rendimiento:** se adicionan dos condiciones sumadas a las anteriores. Que los resultados sean logrados de manera **eficaz y eficiente** y que el equipo contribuya a la eficiencia y a la eficacia de la unidad mayor en la que está contenido.

Algunas **conclusiones** a partir de estas diferencias semánticas.

- El camino del grupo al equipo, es equiparable al que hay que hacer entre la ambigüedad y la especificación.
- El pasaje de grupo a equipo implica los siguientes parámetros:
 - Un propósito compartido y significativo para sus miembros y para la organización.
 - Objetivos y metas asociados a dicho propósito, sus alcances, los planes para cumplirlos.
 - Roles de los miembros en base a sus habilidades.
 - Métodos de trabajo para llevar a cabo las actividades que conducen al logro de resultados.
 - Actitud de cooperación entre los miembros.
- La especificidad de los parámetros que definen al equipo nunca puede ser completa.
- El movimiento entre ambos momentos nos es unidireccional.
- La relación entre ambigüedad y especificación es dialéctica, porque la ambigüedad es la negación de la especificación y el proceso que va en la dirección de esta última nunca termina, ya que cada nueva especificación trae aparejada su propio margen de ambigüedad.
- El pasaje de un momento a otro no es necesariamente producto de la voluntad de los miembros.
- La especificidad conlleva mayores restricciones en la variedad de conductas posibles de sus miembros.
- Las fuentes de ansiedad pueden ser tanto internas (dificultades de las tareas y actitudes de los otros miembros) como externas (variables no controlables que introduce el contexto y el entorno).
- Se “gana” y se “pierde” yendo en cualquiera de las dos direcciones. Cuando el grupo va hacia el equipo, o de la ambigüedad a la especificación, se gana en eficacia, eficiencia, productividad, cohesión, solidaridad. Y cuando se va de equipo a grupo se gana en reflexión, elaboración, espontaneidad, autonomía.
- El momento de equipo está significado por la orientación a la satisfacción de los intereses técnicos del conjunto., en el momento del grupo, prevalecen los intereses prácticos que conducen a cada uno de sus miembros en dirección al encuentro con los otros sujetos parlantes y actuantes de su entorno.
- El momento del equipo está inequívocamente señalado por la dedicación de todos sus miembros al logro de los objetivos planteados (tarea explícita), mientras que el momento del grupo permite la elaboración de las ansiedades que se generan en el trayecto (tareas implícitas).

Las variables organizacionales del contexto

La organización a la que los equipos pertenecen incide en estos.

A continuación se reconocen las variables de contexto que indican en la conformación de los equipos de trabajo, y por lo tanto también en el pasaje de momentos de grupo a momentos de equipo y viceversa.

- **Tipo de Organización:** ha resultado útil la clasificación que se establece en función del poder que se ejerce (coercitivo, remunerativo o normativo) y del consentimiento que presentan los miembros a tal poder (alienado, calculativo y moral). Cuanto más coercitivo y autocrático sea el poder, más se disociarán los momentos de grupo y de equipo en tiempos distintos. Por el contrario, cuando el poder sea normativo y el consentimiento moral, tales momentos tenderían a estar en estrecha relación espacial y temporal.
- **Racionalidad Organizacional:** esta es la resultante de las restricciones que debe enfrentar, las contingencias que se le presentan y las variables que puede controlar. Cuanto menos concuerden las **racionalidades dominante y pertinente**, más disociación tenderá a producirse entre los miembros en favor de una o de otra, y más momentos de grupo se requerirán para superar tal situación.
- **Cultura de la Organización.**
- **Ubicación del grupo en la Organización:** vemos que es posible ubicar a un equipo de trabajo en función de coordenadas que configuran un “espacio” organizacional, y que algunas de las que incidirán en el modo de trabajo del equipo pueden ser las siguientes:

- Geografía.
 - Temporales.
 - Funcionales.
 - Jerarquías.
 - Políticas.
 - Tecnológicas.
 - Culturales.
 - Reticulares.
- Características de los integrantes: Sea en momentos grupales o de equipo, los participantes están allí porque las organizaciones les ha adjudicado un rol, y ellos lo asumen en función de sus características personales. Un equipo llega con frecuencia en momentos de grupo cuando está constituido por miembros que tienen diferentes niveles de compromiso frente a la tarea.
 - **Situación:** en general podemos afirmar que la inestabilidad, la imprevisión y la incertidumbre provocan ansiedades que necesitan ser elaboradas en momentos de grupo.

Agendas de gestión para los equipos de trabajo

La gestión de un equipo de trabajo hacia el logro de sus objetivos requiere del establecimiento de agendas. Se consideran **tres dimensiones** de la organización, entendidas como categorías de análisis a tener en cuenta para la gestión:

- **Cognitiva:** Consideración conjunta de las relaciones y de las capacidades existentes. Improbabilidad semántica. Define los parámetros que instituyen al equipo.
- **Administrativa:** consideración conjunta de los propósitos y de las capacidades existentes. Improbabilidad sintáctica. Toma en cuenta los planes, programas, los presupuestos y la administración de los recursos.
- **Socio-política:** consideración conjunta de las relaciones y de los propósitos. Improbabilidad pragmática. Se ocupa de la existencia de posibles conflictos y sus modos de resolución en el marco de las relaciones de poder establecidas.

El manejo de las tres agendas requiere a su vez de competencias específicas. Como **las competencias comunicativas**, encargada de la producción y distribución de la información asociada con los objetivos y las metas; las **competencias administrativas**, saber articular las actividades del equipo con otras de la organización, entre otros. Y las **competencias políticas** incluyen las habilidades para la facilitación de las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo y los otros.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 9 - COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los **formales** son aquellos que define la estructura de una organización, las metas organizacionales dirigen y guían la conducta que deben exhibir los miembros. Los grupos **informales** no están estructurados ni determinados por la organización, aparecen en respuesta de la necesidad de mantener contacto social.

¿Por qué las personas forman grupos?

La tendencia a sentir orgullo o agravio personal por los logros de un grupo es el campo de estudio de la **teoría de la identidad social**, que establece que las personas tienen reacciones emocionales ante el fracaso o el éxito de su grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del mismo.

Aunque todo esto también puede tener un lado negativo. El **favoritismo endogrupal** implica que consideramos a los miembros de nuestro grupo mejores que a otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales. Facilitando la formación de estereotipos.

Existen varias **características** por las que una **unidad social** es importante para un individuo:

- **Semejanza:** las personas con mayores niveles de identificación grupal comparten los mismos valores o las mismas características con los otros miembros de su organización.
- **Singularidad:** los individuos son más proclives a percibir las identidades que demuestran que son

diferentes de otros grupos.

- **Estatus:** las personas se interesan en relacionarse con personas de alto estatus.
- **Reducción de incertidumbre:** la membresía grupal ayuda a algunos a entender quiénes son y cuál es su papel en el mundo.

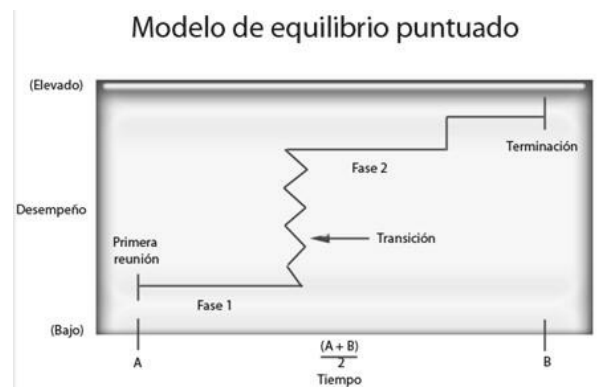
Etapas de desarrollo de un grupo

Modelo de las cinco etapas

1. Etapa de formación: se caracteriza por una alta incertidumbre sobre el propósito, la estructura, el liderazgo del grupo. Termina cuando los miembros se consideran parte del grupo.
2. Etapa de tormenta: se caracteriza por un conflicto al interior del grupo, los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que este impone. Termina cuando hay una jerarquía clara de liderazgo dentro del grupo.
3. Etapa de normatividad: se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un fuerte sentido de identidad y camaradería en el grupo. Termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo ha asimilado expectativas comunes.
4. Desempeño: la estructura es funcional y aceptada. Termina cuando se realiza la tarea para la cual fue creado el grupo.
5. Etapa de suspensión: el grupo cierra sus actividades y se prepara para disolverse.

Modelo alternativo

Un modelo alternativo es el **modelo del equilibrio puntuado** donde en la primer reunión se establece la dirección del grupo, la primera fase de actividad del grupo se caracteriza por la inercia, luego ocurre una transición exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo asignado, esta transición da comienzo a cambios importantes, a la transición le sigue una segunda fase de inercia y la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad demasiado acelerada.



Propiedades de los grupos

Primera propiedad: Roles

Es un conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Los seres humanos debemos interpretar varios roles diferentes, en el trabajo y fuera de él. Muchos de estos roles son compatibles y otros generan **conflictos**.

- **Percepción del rol:** es nuestro punto de vista de cómo se supone que debemos actuar en una situación dada. Aprendemos a percibir los roles de cierta forma a partir de los estímulos que nos rodean.
- **Expectativas del rol:** es la forma en que los demás creen que alguien debería actuar en una situación determinada. En el sitio de trabajo las expectativas del rol se determinan mediante la perspectiva del contrato psicológico, acuerdo no escrito que establece lo que la gerencia espera del trabajador y a la inversa.
- **Conflicto de roles:** es el resultado que ocurre cuando cumplir con los requisitos de un rol dificulta el cumplimiento de los requisitos de otro.

Segunda propiedad: Normas

Son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros de un grupo, y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias. Cuando se establecen por acuerdo y son aceptadas por el grupo, influyen en el comportamiento de sus miembros.

Ejemplos de estas son las normas de **desempeño**, normas de **presentación**, normas de **acuerdo social** y normas de **asignación de recursos**.

A continuación se explican dos conceptos de los grupos y las normas.

- **Conformidad:** los grupos ejercen presiones intensas sobre sus miembros, con el propósito de que cambien sus actitudes y comportamientos para conformarse con el estándar grupal y ser aceptado por los miembros. El efecto que puede tener las presiones del grupo para conformarse en el juicio de uno de sus miembros fue demostrado en los estudios clásicos de **Solomon Asch**.

No todos los grupos imponen a sus miembros las presiones para conformarse, ya que no todos los grupos poseen la misma importancia para el individuo, los **grupos de referencia** son aquellos en los cuales una persona se reconoce como miembro o a los que les gustaría pertenecer, y cuyas normas es probable que acepte. O sea si ejerce presión en el individuo.

- **Comportamiento desviado en el lugar de trabajo (comportamiento antisocial u hostigamiento laboral):** es una conducta voluntaria que transgrede normas organizacionales significativas y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros.

Como las normas en general, las acciones antisociales de los empleados individuales están determinadas por el contexto del grupo donde trabajan. Las evidencias demuestran que el comportamiento desviado en el lugar de trabajo tiene mayores probabilidades de proliferar si es apoyado por las normas grupales. Para los gerentes, esto significa que cuando surgen normas desviadas en el trabajo, es muy probable que se vean afectadas negativamente la cooperación, el compromiso y la motivación de los empleados.

Tercera propiedad: Estatus

Es una posición o un rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros. Es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que consideran su estatus y lo que los demás perciben.

¿Qué determina el estatus?:

1. El poder que un individuo ejerce sobre los demás
2. La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo
3. Características personales del individuo.

- **El estatus y las normas:** el estatus tiene efectos sobre el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Los individuos con alto estatus, tienen más libertad para apartarse de las normas. Estos también son capaces de resistir las presiones para conformarse que sus colegas con menor estatus. Un individuo que es muy valorado por el grupo, pero no necesita o no le interesa las recompensas sociales del mismo, es especialmente capaz de ignorar las normas de conformidad.
- **Estatus e interacción grupal:** las personas con un estatus elevado tienden a ser los miembros más asertivos del grupo. Las personas con menor estatus suele participar de forma menos activa en las discusiones grupales. Inhibiendo así la diversidad de ideas y la creatividad del grupo.
- **Desigualdad en el estatus:** es importante que los miembros del grupo creen que la jerarquía de estatus es equitativa, la percepción de desigualdad causa desequilibrio. Dentro de los grupos existe un acuerdo sobre los criterios de estatus, de manera que suele haber una gran coincidencia en el estatus que se le asigna en el grupo a los individuos.

Cuarta propiedad: Tamaño

El tamaño de los grupos afecta a su comportamiento grupal, los grupos pequeños son más rápidos para realizar las tareas, y los individuos se desempeñan mejor. Los grupos más grandes resuelven mejor los problemas.

Uno de los hallazgos más importantes relacionado con el tamaño del grupo es, **La pereza social** la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan solos, y se debe a la creencia de que el resto del grupo no trabaja lo que le corresponde (si ellos son trabajan yo tampoco), o la dispersión de la responsabilidad (no hago mi parte total la responsabilidad no recae en mí).

Hay varias formas de evitar la pereza social:

1. Establecer metas grupales para que el grupo tenga un propósito común hacia el cual dirigirse.
2. Incrementar la competencia intergrupal, lo cual también centra el grupo en el objetivo compartido.
3. Realizar evaluaciones por pares, de modo que cada persona evalúe la contribución de cada una de las personas.

- De ser posible, basar las recompensas grupales, es parte, en las contribuciones individuales de sus miembros.

Quinta propiedad: La cohesión

Es el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.

La cohesión afecta la productividad de los grupos. Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad depende de las **normas grupales** relacionadas con el desempeño.

		Cohesión	
		Mucha	Poca
Normas de desempeño	Elevadas	Productividad elevada	Productividad moderada
	Bajas	Productividad escasa	Productividad moderada a escasa

Para estimular la cohesión se puede:

- Reducir el tamaño del grupo.
- Fomentar el acuerdo de metas.
- Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos.
- Aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida para permanecer en el mismo.
- Estimular la competencia con otros grupos.
- Recompensar al grupo más que a cada miembro.
- Aislar físicamente al grupo.

Sexta propiedad: Diversidad

Es la medida de qué tanto se asemejan o difieren entre sí los integrantes del grupo. Puede ser diversidad cultural, de género, raciales, etc.

La diversidad de **nivel superficial** (en características observables como origen nacional, raza y género) alerta a las personas de una posible diversidad de **nivel profundo** (en actitudes, valores y opiniones esenciales). Dichas diferencias pueden generar conflictos como también brindar soluciones únicas a la hora de resolver problemas.

Si los grupos son capaces de sobrellevar sus diferencias en el corto plazo, con el tiempo la diversidad los puede ayudar a ser más abiertos, más creativos y a desempeñarse mejor, aunque puede ser que los resultados no sean muy notorios.

Toma de decisiones grupal

Grupos e individuos

Las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal:

- Fortaleza en la toma de decisiones grupal:** los grupos generan información y conocimientos más completos, ofrecen puntos de vista más diversos, y esto hace que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Además, los grupos permiten una mayor aceptación de la solución.
- Debilidades en la toma de decisiones grupal:** consume más tiempo, asimismo existen presiones para conformarse. Las discusiones del grupo pueden estar dominadas por uno o algunos miembros, por último las decisiones del grupo tienen una responsabilidad ambigua.
- Eficacia:** la eficacia depende de los criterios para definirla; las decisiones grupales por lo general son más exactas que las del individuo promedio de un grupo pero menos exactas que los criterios del miembro más acertado. En términos de rapidez, los individuos son más rápidos. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más efectivos que los individuos. Y si eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final, una vez más el crédito es para el grupo.
- Eficiencia:** la toma de decisiones grupal consume más tiempo.

Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo

Son dos fenómenos derivados de la toma de decisiones grupal, y que tienen el potencial de afectar su capacidad para evaluar las alternativas con objetividad y llegar a soluciones de alta calidad.

- **Pensamiento del grupo:** fenómeno en el cual la norma de consenso impide la evaluación realista de cursos de acción alternativos.
Cuatro síntomas que él decía eran indicativos de pensamiento de grupo:
 - Racionalización colectiva de las decisiones del grupo.
 - Autocensura; miembros que evitan hacer críticas.
 - Ilusión de unanimidad.
 - Presión directa a quienes se opongan a conformarse.
- **Desplazamiento del grupo:** cambio entre la decisión del grupo y la decisión individual que un miembro del grupo tomaría; el cambio puede llevar a una decisión más conservadora o más arriesgada, pero generalmente presenta una versión más extrema de la postura original del grupo.

Técnicas para la toma de decisiones en grupo

Son cuatro las técnicas utilizadas.

- La técnica de Los **grupos interactuantes** son grupos comunes donde sus miembros interactúan entre sí cara a cara. Teniendo la desventaja del pensamiento de grupo.
- La táctica de **La lluvia de ideas** es un proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.
- La técnica de **La conferencia electrónica**, reunión donde los practicantes interactúan a través de computadoras, lo cual permite comentarios y votaciones anónimos.
- La técnica del **grupo nominal** es un método para tomar decisiones en grupo, en el cual los miembros se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Antes de cualquier discusión, cada miembro integrante anota sus ideas acerca del problema.
2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo. No se permite discutir hasta que se hayan presentado y registrado todas las ideas.
3. El grupo analiza cada una para aclararlas y evaluarlas.
4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro jerarquiza las ideas y la que queda en el punto más alto determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el pensamiento independiente como ocurre en la primera técnica.

	Tipo de grupos			
Criterios de eficacia	Interactuante	Lluvia de ideas	Nominal	Electrónico
Número y calidad de las ideas	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Presión social	Alta	Baja	Moderada	Baja
Costos económicos	Bajos	Bajos	Bajos	Altos
Rapidez	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
Orientación a la tarea	Baja	Alta	Alta	Alta
Potencial para solucionar conflictos interpersonales	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Compromiso con la solución de los problemas	Alto	No aplicable	Moderado	Moderado
Desarrollo de la cohesión del grupo	Alto	Alto	Moderado	Bajo

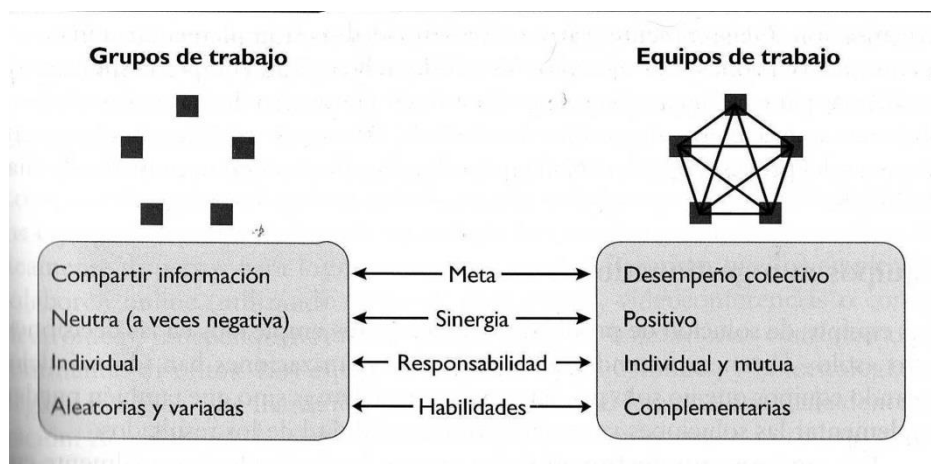
ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 10 - LOS EQUIPOS DE TRABAJO

¿Cómo se explica la popularidad de los equipos? Los equipos son más flexibles y sensibles ante los eventos cambiantes, que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de transformarse, actuar, enfocarse y desintegrarse con rapidez. Los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas. Son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones, así como para incrementar la motivación de los individuos.

Diferencias entre grupos y equipos

Un **grupo**, está formado por dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad. El desempeño del grupo es la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. **No existe sinergia positiva** que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Un **equipo** de trabajo genera **sinergia positiva** gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.



Tipos de equipos

- **Equipos para resolver problemas:** grupo de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.
- **Equipos de trabajo autodirigidos:** son grupos de 10 a 15 empleados que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. La eficacia de estos equipos no es positiva, no se manejan bien los conflictos. Aunque los integrantes informan mayores niveles de satisfacción, en ocasiones presentan mayores tasas de rotación y ausentismo.
- **Equipos transfuncionales:** están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, quienes se reúnen para realizar una tarea. Sirven para desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos difíciles. No son fáciles de administrar.
- **Equipos virtuales:** son equipos que usan la tecnología de computación para reunir a sus miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común. Estos enfrentan dificultades especiales.

Pueden fallar porque implican menor empatía social, menor interacción directa y suelen compartir menos información. Para que estos sean eficaces los gerentes deben asegurarse de:

1. Se establezca confianza entre sus miembros.
2. El avance del equipo se vigile de cerca.
3. Los esfuerzos y productos del equipo se divulguen en la organización.

Creación de equipos eficaces

¿Qué significa eficacia del equipo? Incluye medidas objetivas de su productividad, puntuaciones que asignan los gerentes a su desempeño y medidas adicionales de la satisfacción de sus integrantes.

Los componentes claves de los equipos eficaces se pueden organizar en tres categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del contexto. La segunda se relaciona con la composición del equipo. Por último, las variables del proceso son los eventos dentro del equipo que afectan su eficacia.

- **Contexto:**

- Recursos adecuados: la escasez de recursos disminuye de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar el trabajo efectivamente y alcanzar las metas.
- Liderazgo y estructura: llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo.
- Clima de confianza: los miembros de equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes, esto facilita la cooperación y reduce la vigilancia.
- Evaluación de desempeño y sistemas de recompensas: la gerencia debe modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas de manera que reflejen el desempeño del equipo.

- **Composición del equipo**

- Habilidades de los miembros: parte del desempeño depende del conocimiento, las aptitudes, y las destrezas de cada uno de los miembros.
- Personalidad de los miembros: los equipos con un alto nivel de meticulosidad y apertura a la experiencia tienden a desempeñarse mejor, y también es importante un nivel mínimo de cortesía de los miembros.
- Asignación de roles: los equipos deben seleccionar a sus miembros de manera que se garantice la cobertura de los diversos roles.
- Diversidad de los miembros: depende de cada caso, en general no es positiva.
- Tamaño de los equipos: una de las claves para mantener la eficacia, es un reducido número de miembros. En términos generales, los equipos eficaces tienen de 5 a 9 miembros.
- Preferencias de los miembros: los gerentes deben tener en cuenta las preferencias individuales de los miembros, como así también las personalidades, habilidades y destrezas.

- **Procesos de los equipos**

- Propósito y plan comunes: los equipos eficaces primero analizan su misión, crean metas para lograr esa misión y desarrollan estrategias para alcanzar las metas. También muestran **reflexividad**, lo cual significa que recapacitan y ajustan su plan maestro cuando es necesario.
- Metas específicas: los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño específicas, mensurables y realistas. Estas facilitan una comunicación clara.
- Eficacia de los equipos: los equipos eficaces tienen confianza en sí mismos, creen que pueden tener éxito.
- Modelos mentales: los equipos eficaces tienen modelos mentales precisos, es decir, representaciones mentales organizadas de los elementos fundamentales que hay dentro del entorno de un equipo y que comparten sus miembros.
- Niveles de conflicto: el conflicto no es necesariamente negativo. Tiene una relación compleja con el rendimiento del equipo. Los conflictos estimulan la discusión, promueven una evaluación crítica de problemas y opciones.
- Pereza social: los equipos eficaces reducen esta tendencia.

Transformación de los individuos en hábiles miembros de equipo

Los gerentes deben seleccionar miembros con **habilidades interpersonales** necesarias para ser eficaces en un equipo. Es necesario asegurarse de que los candidatos tengan la capacidad técnica y logren establecer bien sus roles.

Los especialistas en **capacitación** realizan ejercicios que permiten que los individuos experimenten la satisfacción que ofrece el trabajo en equipo. Ayudan a los empleados a mejorar sus habilidades de comunicación, solución a

problemas, manejo de conflictos y dirección.

El **sistema de recompensas** de una organización necesita rediseñarse de manera que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos. Es necesario otorgar ascensos, aumentos, y reconocimiento a los individuos que trabajan de manera efectiva en un equipo.

¿Los quipos son siempre la respuesta?

Para saber si el trabajo en grupo es más eficiente que el trabajo en equipo se pueden aplicar tres pruebas.

1. ¿El trabajo resultará mejor si lo realiza más de una persona?, un buen indicador es la complejidad de la tarea y la necesidad de puntos de vista diferentes.
2. ¿El trabajo crea un propósito común o establece un conjunto de metas para los miembros del grupo, que sea más de la suma de las metas individuales?
3. La última prueba consiste en determinar si los miembros son interdependientes o no, si la respuesta es un sí, entonces el equipo tiene sentido.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 11- COMUNICACIÓN

Funciones de la comunicación

- **Control:** La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros.
- **Motivación:** La comunicación favorece a la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio.
- **Expresión emocional:** La comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.
- **Información:** La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

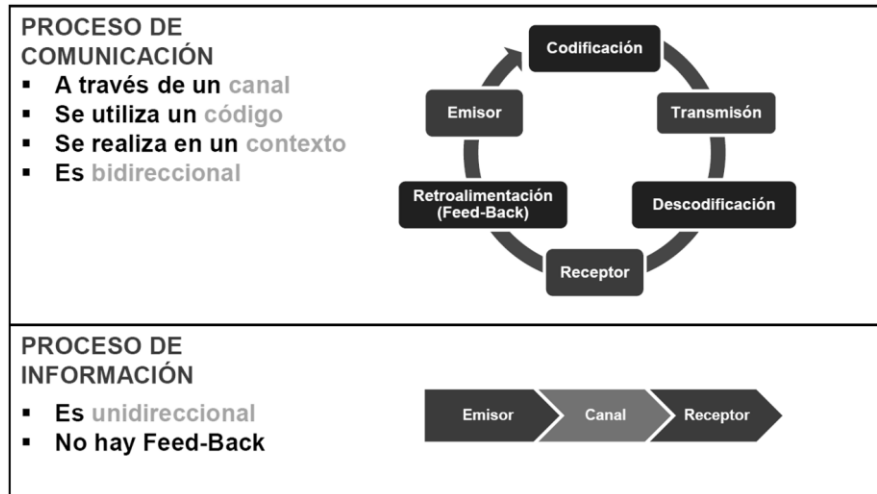
El proceso de comunicación

Elementos que participan en la comunicación

1. Emisor: siempre hay intencionalidad de diferente carácter. Las intencionalidades se pueden conseguir según los tipos de emisores, No todos los receptores tienen la misma capacidad de persuasión.
2. La codificación es el sistema como se envía el mensaje ya sea por señales o códigos.
Si las intencionalidades son poco claras la persuasión suele ser recibidas de forma negativa.
3. Receptor: hoy en día el protagonista de la comunicación es el receptor. Encontrar al receptor en las condiciones más idóneas. Siempre necesitamos información del receptor. Los publicitarios analizan al receptor en el ámbito social y psicológico.
4. Mensaje: es la información de la comunicación, también es el objeto de la comunicación.
Ha de ser eficaz para conseguir la intencionalidad del emisor.
Un mensaje puede ser cualquier cosa: un texto, obra de arte, gestos, emociones, silencios. Cualquier forma de expresión es un mensaje en potencia.
5. Canales de la comunicación: Cuando hablamos de comunicación nos referimos a los medios de comunicación. Cada uno de los canales son los soportes: una emisora de radio, una revista, etc.

Tipos de canales:

- **Formales:** Canales de comunicación establecidos por una organización, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros.
 - **Informales:** Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y surgen como respuestas a las decisiones individuales.
6. La decodificación es la interpretación que tiene el receptor para entender el mensaje.
 7. La retroalimentación es la contestación del mensaje recibido.
 8. El ruido un factor que distorsiona la comunicación.



La dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide asimismo en las direcciones ascendentes y descendentes:

- **Descendente:** Comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones, explicar las políticas y los procedimientos, indicar problemas, etc. **Su problema es la unidireccionalidad.**
- **Ascendente:** Comunicación que fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar **retroalimentación** a los jefes, informar el progreso y plantear problemas actuales.
- **Lateral:** Tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal **equivalente horizontalmente.**

Comunicación interpersonal

- **Comunicación oral:** es el principal medio para la transmisión de mensajes. Las ventajas son la rapidez y la retroalimentación, la principal **desventaja** surge cuando un mensaje tiene que pasar a través de varios individuos.
- **Comunicación escrita:** es tangible y verificable. El emisor y el receptor tienen un registro de la comunicación y el mensaje puede ser guardado. Su **ventaja** es que las comunicaciones escritas están bien pensadas y por lo tanto son lógicas y claras, y su **desventaja** es que lleva tiempo y la falta de un mecanismo de retroalimentación establecido.
- **Comunicación no verbal:** incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

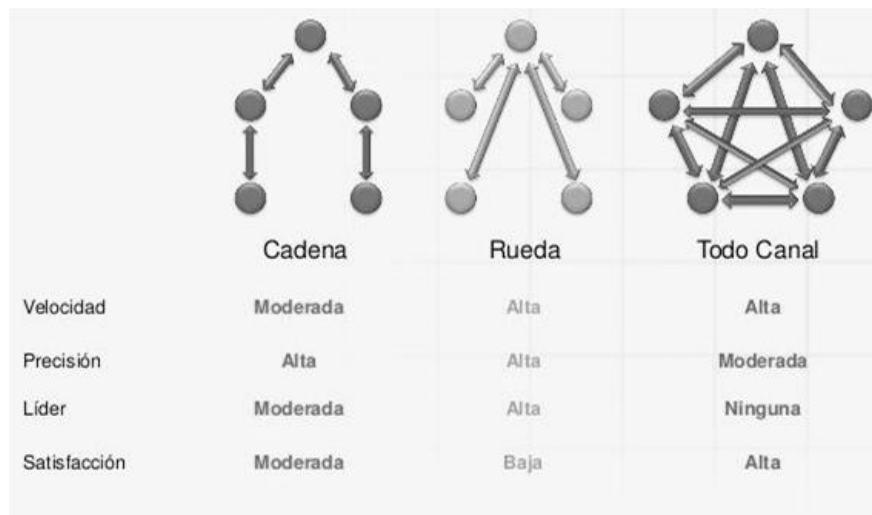
Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son:

1. El grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa conocer su punto de vista.
2. El estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor.

Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación, y que busque las señales no verbales juntamente con el significado literal de las palabras del emisor.

Comunicación organizacional

- **Redes formales de grupos pequeños:**
 - Cadena: sigue de manera rígida la sucesión de mando formal.
 - Timón: depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo.
 - Todos los canales: permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí.



- **Rumores:** es la red de comunicación informal. Los rumores surgen en respuesta a situaciones que son importantes para los individuos, cuando hay ambigüedad y en condiciones que causan ansiedad. Dan indicios de los estados de ánimo de la organización.
- **Comunicación electrónica:**
 - Correo electrónico: algunas de sus limitaciones más importantes.
 - Hay alto riesgo de malinterpretar el mensaje.
 - Es inadecuado para comunicar mensajes negativos.
 - Consume mucho tiempo (soluciones)
 - No revisar los correos por la mañana.
 - Revise los correos en lotes.
 - Cancele suscripciones.
 - Deje de enviar correos.
 - Declárese en bancarrota de correos.
 - Permite expresiones limitadas de las emociones.
 - Problemas de privacidad.
 - Mensajes instantáneos (MI) y mensajes de texto (MT).
 - Redes sociales.
 - Blogs: sitios de internet donde se escriben comentarios que por lo general se muestran en orden cronológico inverso, acerca de noticias, eventos y acontecimientos personales cotidianos.
 - Videoconferencias.

Administración de la información

En la actualidad tenemos más información que nunca a nuestra disposición, lo cual nos brinda muchos beneficios, pero también dos **desafíos importantes**.

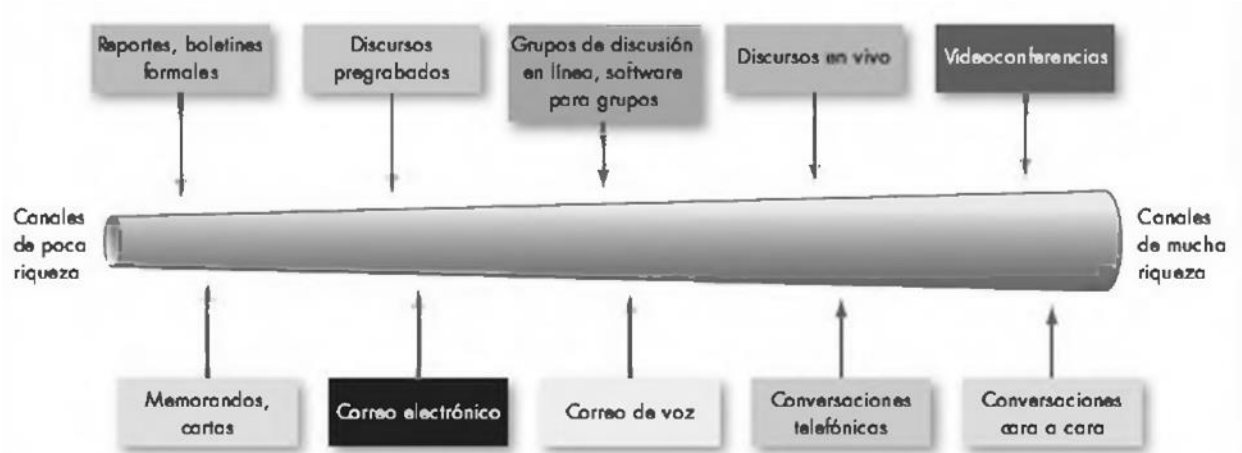
- **Sobrecarga de información:** condición en que el flujo de información excede la capacidad de procesamiento del individuo.
Manejo de sobrecarga de información: los individuos deben equilibrar la necesidad de estar en constante comunicación con sus necesidades personales de tomar descansos del trabajo, o se arriesgan a ser víctimas del desgaste laboral al estar disponibles las 24 horas del día.
- **Amenazas a la seguridad de la información:** una compañía podría reducir las preocupaciones de los empleados al involucrarlos en la creación de políticas de seguridad de la información, y al permitirles cierto control sobre el uso que se da de su información personal.

Elección del canal de comunicación

Los canales difieren con respecto a su capacidad de transmitir información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad para manejar diversas claves de forma simultánea, facilitar una retroalimentación rápida y se muy personales.

La conversación cara a cara tiene la puntuación más alta de riqueza de canal y los medios impersonales escritos

como los reportes formales y los boletines tienen la puntuación más baja. La elección del canal depende de si el mensaje es de rutina o no.



Comunicaciones persuasivas

Ahora se van a ver las **características** que hacen que un mensaje sea más o menos persuasivo.

- **Procesamiento automático:** el procesamiento automático es la consideración relativamente superficial de las evidencias y la información, con el uso de la heurística. Requiere poco tiempo y esfuerzo, su desventaja es que permite que seamos fácilmente engañados.
- **Procesamiento controlado:** consiste en la consideración detallada de evidencias e información basadas en hechos, cifra y lógicas. Requiere de esfuerzo y energía.
- **Nivel de interés:** refleja el impacto que tendrá una decisión sobre la vida de un individuo.
- **Conocimientos previos:** es más difícil persuadir a un público bien informado.
- **Personalidad:** la necesidad de cognición es una característica de la personalidad de los individuos que tienen altas probabilidades de ser persuadidos por evidencias y hechos.
- **Características del mensaje:** los mensajes que se transmiten por canales relativamente pobres tienden a estimular un procesamiento automático.

Barreras para la comunicación eficaz

- **Filtrado:** Se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable.
- **Percepción selectiva:** Los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.
- **Sobrecarga de información:** Tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. O bien, postergan el procesamiento hasta que la situación de la sobrecarga termine.
- **Emociones:** Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices.
- **Lenguaje:** Las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas.
- **Silencio:** Evitar el silencio y la no comunicación ahorra problemas futuros.
- **Miedo a la comunicación:** Experimentan tensión y ansiedad excesiva en la comunicación oral, escrita o en ambas.
- **Mentiras:** Tergiversación absoluta de la información.

Implicaciones globales

Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación.

- **Barreras culturales:**
 - Barreras causadas por la semántica: las palabras tienen significados diferentes para individuos distintos.
 - Barreras causadas por las connotaciones de las palabras: los vocablos implican cuestiones diferentes

en idiomas distintos.

- Barreras causadas por las diferencias de todo: en algunas culturas el lenguaje es formal y en otras en informal.
- Diferencias en la tolerancia para los conflictos y los métodos para resolverlos

- **Contexto cultural:**

- Culturas de alto contexto: la comunicación depende mucho de indicios sutiles y no verbales de la situación.
- Culturas de bajo contexto: dependen mucho de las palabras para dar significado.

UNIDAD 6 - SISTEMAS NORMATIVOS Y BUROCRACIA

GIDDENS ANTHONY - SOCIOLOGÍA - CONFORMIDAD Y DESVIACIÓN

La vida social humana está gobernada por normas y reglas, pero en ocasiones las personas se desvían de las reglas que se supone deben respetar. Nuestras actividades desembocarían en un caos si no nos atuviéramos a reglas que definen ciertos tipos de comportamientos como apropiados en determinados contextos, y en otros como inapropiados. No todo el mundo se ajusta a las expectativas sociales en todo momento, en ocasiones **se desvían** de las reglas que se suponen deben respetar. Las normas varían de una cultura a otra, como entre las diferentes subculturas de una misma sociedad.

¿Qué es la Desviación?

La no conformidad a una norma o una serie de normas dadas que son aceptadas por un número significativo de personas de una comunidad o sociedad. La desviación no solo se refiere al comportamiento individual, sino también a las actividades de grupos.

Normas y sanciones

Normalmente respetamos las normas porque se han convertido en algo habitual. Todas las normas sociales van acompañadas de sanciones que protegen contra la **no conformidad**. Una **sanción** es cualquier tipo de reacción de otros ante el comportamiento de un individuo o grupo y cuyo objetivo es asegurar que se cumple una norma concreta. Las sanciones pueden ser **positivas** (ofrecer recompensas por la conformidad) o **negativas** (castigos por comportamiento no conformista). También pueden ser **formales** cuando un cuerpo o agencia tienen como tarea asegurarse de que se respete una serie de normas e **informal** las cuales son reacciones menos organizadas, más espontáneas.

Aunque las sanciones formales son normalmente más dramáticas y visibles que las informales, estas tienen una importancia decisiva para asegurar la conformidad a las normas.

Leyes, delitos y penas:

Las **leyes** son normas elaboradas por los gobiernos que deben respetar los ciudadanos y las sanciones formales las utilizan las autoridades contra aquellos que no se ajustan a ellas. Donde existen leyes, existen **delitos**, ya que estos son cualquier modo de comportamiento que infringe una ley.

Los delitos en los tiempos preindustriales y los cambios en los tipos de pena

Históricamente los delitos que recibían mayor pena eran los de naturaleza religiosa o delitos contra la propiedad de los gobernantes. Las cárceles apenas se usaban (incluso eran lugares de carácter amigable), y estaban de “moda” tipos de castigos que en la actualidad clasificarían como torturas.

También existían los lugares llamados casa de trabajo, donde iban los desempleados, locos, ancianos y enfermos, Vivían dentro de las instalaciones y trabajaban para mantenerlas.

Pero es a partir del siglo XVIII que la sociedad fue variando hacia lo que conocemos actualmente, dejando de lado las casas de trabajo, las torturas y aumentando gradualmente los derechos de los habitantes.

Explicación de la desviación

La naturaleza y el contenido del comportamiento desviado varían mucho del pasado al presente y de una sociedad a otra. Es algo que vamos a tratar de explicar en las siguientes secciones donde discutiremos las principales teorías de la desviación.

- **Los argumentos de la biología:** una de los primeros argumentos se aseguraba haber encontrado peculiaridades en los cráneos y cerebros de los delincuentes que les diferenciaban de la población respetuosa de la ley. Donde se nacía con cierta tendencia delictiva, y se consideraba a los delincuentes anormales o degenerados. Luego se distinguía a tres tipos de estructura humana orientada a la delincuencia, y después se quiso relacionar la delincuencia con los cromosomas en la herencia genética.
- **Delito y personalidad psicopática, la perspectiva psicológica:** las teorías psicológicas asocian la delincuencia con ciertos tipos de personalidad. Según Freud, gran parte de nuestro sentido de la moralidad deriva de las autolimitaciones que aprendemos de niños. Autores han apoyado sus ideas para sugerir que

una minoría de individuos se desarrolla una personalidad “amoral” o psicópata. Donde los mismos son de carácter retraídos (sin emociones) y que se deleitan en la violencia por sí misma.

Ya sea las derivadas de Freud o de otras perspectivas en psicología, las teorías perisológicas de la delincuencia solo pueden explicar, y no siempre, ciertos aspectos del delito. Ya que existen muchos tipos diferentes de delitos, y resulta poco plausible suponer que aquellos que los cometen comparten ciertas características psicológicas específicas.

- **Sociedad y delito: teorías sociológicas:** una de las explicaciones debe ser sociológica porque la definición del delito depende de las instituciones sociales de una sociedad, donde su pensamiento sobre el delito es el énfasis puesto en las interconexiones entre conformidad desviación en diferentes contextos.
- **Asociación diferencial:** la idea de asociación diferencial es muy sencilla. En una sociedad que contiene muchas subculturas diferentes algunos ambientes sociales tienden a orientar hacia las actividades ilegales, mientras que otras no. Los individuos se convierten en delincuentes o criminales por asociación con otros que son la expresión de las normas delictivas. El comportamiento delictivo es **aprendido** en gran parte de los grupos primarios, y particularmente en los grupos de pares.

Concibe las acciones delictivas como aprendidas, al igual que aquellas que respetan la ley, y orientas ambas en general por las mismas necesidades y valores.

- **La anomia como causa del delito: Durkheim** se refiere a anomia para referirse a la tesis en que en las sociedades modernas, las normas y valores tradicionales se ven socavados sin ser reemplazados por otros. Existe anomia cuando no hay unos estándares dados que guíen el comportamiento en un área concreta de la vida social. Merton modificó el concepto y se refiere a la tensión a la que se ven expuestos los individuos cuando las normas aceptadas están en conflicto con la realidad social.

Merton también identifica cinco posibles reacciones a las tensiones entre los valores socialmente aceptados y los medios limitados para alcanzarlos.

- **Los conformistas**, quienes aceptan los valores aceptados como los medios para alcanzarlos.
- **Los innovadores** aceptan los valores pero utilizan medios ilegítimos para alcanzarlos.
- **El ritualismo** actúa acorde con los estándares aceptados pero han perdido de vista los valores que originalmente impulsaron su actividad.
- **Los retraídos**, rechazan los valores dominantes como los medios para hacerlo.
- **La rebelión**, rechazan los valores existentes como los valores normativos y desean sustituirlos por otros nuevos y reconstruir el sistema social.
- **Anomia y asociación, subculturas delincuentes:** en esta teoría se hace una fusión de la anomia y de la asociación diferencial, y argumentan que estas bandas surgen en comunidades subculturales en las que las oportunidades de triunfar de un modo legítimo son escasas. Los miembros de las bandas aceptan algunos aspectos de la deseabilidad del triunfo material, pero estos valores se ven filtrados a través de las subculturas comunitarias locales.
- **Teoría del etiquetaje:** las etiquetas utilizadas para crear categorías de desviación expresan, por lo tanto, la estructura de poder de la sociedad. Se interpreta la desviación no como una serie de características individuos o grupos, sino como un proceso de interacción entre los desviados y los no desviados. Una vez que un niño es etiquetado como delincuente, él o ella está estigmatizado, haciéndolo indigno de derechos y respeto, entonces el individuo reincide entonces en conductas delictivas, ensanchando así la distancia con respecto a las convenciones sociales ortodoxas.

Las **desviación primaria** se llama cuando el chico es etiquetado como delincuente por realizar una determinada acción; y la **desviación secundaria** se produce cuando un individuo llega a aceptar la etiqueta que se le ha colgado y se considera a sí mismo un desviado. El etiquetaje funciona como una sanción o castigo pero no nos damos cuenta que reforzamos comportamientos que queríamos eliminar.

Las **críticas** a esta teoría son:

1. El etiquetaje es claramente un acto NO del todo arbitrario.
 2. No está claro que el etiquetaje tenga realmente el efecto de fomentar la conducta desviada.
 3. Se debería investigar el desarrollo global de los modernos sistemas legales, judiciales y policiales si pretendemos entender por qué se aplican distintos tipos de etiquetas.
- **Elección racional e interpretaciones “situacionales” del delito:** ninguna de las teorías mencionadas hasta ahora – las cuales han dominado en los estudios sociológicos de la desviación- deja mucho espacio para concebir la conducta delictiva como un acto deliberado y calculado. Todas conciben la delincuencia como una “reacción” y no como una “acción”.

Pero la ente que realiza actos delictivos, ya sea regularmente o más esporádicamente, lo hacen de modo deliberado y reconocen normalmente los riesgos que corren.

La interpretación presume que las personas no solo se ven empujadas a las actividades criminales, sino que eligen de un modo activo participar en ellas. Piensan sencillamente que merece la pena correr el riesgo.

Si consideramos que un individuo está preparado para valorar la posibilidad de participar en actividades criminales (un estado mental que algunas de las otras teorías podrían intentar explicar), numerosos actos delictivos implican procesos ordinarios de toma de decisiones.

Como resumen del resto del texto tenemos que, es difícil medir el grado de delincuencia en una sociedad, y no todos los delitos se denuncia. Pero ciertas sociedades poseen niveles de violencia mucho más elevados que otras, como indican las altas tasas de homicidios en EEUU comparadas con otros países occidentales.

Del mismo modo que el concepto de “delito” varia en diferentes épocas y culturas, también ocurre en los tipos de castigos. Las cárceles se han creado en parte para proteger a la sociedad y en parte con la intención de “reformular” al delincuente. Para ambas tareas han demostrado ser bastante ineficaces. La pena de muerte se ha abolido en la mayoría de los países.

No aparece que las cárceles frenen el delito y no está claro hasta que punto rehabilitan a los presos para que se enfrenten con el mundo exterior sin recaer en la delincuencia. Se ha sugerido muchas alternativas a la cárcel, tales como la libertad a prueba, trabajos al servicio de la comunidad, multas, reparación a la víctima y otras medidas. Algunas de estas tienen implica aplicación en algunos países.

Las tasas de delincuencia son mucho más bajas para las mujeres que para los hombres, probablemente debido a las diferencias de socialización entre hombre y mujeres, además de la dedicación mayor por parte de los hombres en esferas no domésticas.

Los delitos de cuello blanco y los delitos de los poderosos aluden a los delitos cometido por los que pertenecen a los sectores más acomodados de la sociedad. El crimen organizado se refiere a las formas institucionalizadas de actividades delictivas, en las que se dan muchas de las características de las organizaciones ortodoxas, pero en las que las actividades a las que se dedican son sistemáticamente ilegales.

Los estudios sociológicos sobre las enfermedades mentales han puesto en cuestión la fiabilidad de las categorías del diagnóstico utilizadas por los psiquiatras, y han demostrado que algunas personas “aprenden” a ser enfermos mentales en el propio proceso que se supone debería de rehabilitarles. El etiquetaje probablemente juega un importante papel.

La excarcelación es el proceso por el que los internados en instituciones son devueltos a la sociedad. Las consecuencias imprevistas de la excarcelación han sido a menudo desafortunadas; numerosos ex pacientes de los manicomio luchan por sobrevivir en circunstancias extrañas y sin ayuda cuando salen “al exterior”.

PERROW CH. - SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Burocracia racional-legal: Se basa en principios racionales, se ve respaldada por normativas, y se desenvuelve en un marco legal. Los elementos de este tipo de burocracia son:

- Igual trato para todos los empleados.
- Tener en cuenta las habilidades y experiencias relacionadas con el puesto de trabajo.
- Se considera que el puesto pertenece a la organización, no a la persona que lo desempeña.
- Criterios concretos de trabajo y productividad.
- Férreo control del trabajo y productividad.
- Implantación y cumplimiento de normas
- y regulaciones que estén al servicio de la organización.
- Reconocimiento de que las normas y regulaciones son de obligado cumplimiento para los directivos como para los empleados.

Nunca, la burocracia, se da de forma ideal ya que es imposible eliminar todas las influencias extra-organizacionales sobre el comportamiento de los miembros.

En segundo lugar, no es factible la aplicación de la forma ideal de organización burocrática cuando se requieren cambios rápidos en algunas de las tareas organizativas. Las burocracias se crean para administrar tareas estables, rutinarias, este es el fundamento de su eficiencia organizativa. En tercer lugar, la burocracia, en su forma ideal,

despierta expectativas irrealizables porque las personas son solo medianamente inteligentes, previsoras, sabias y enérgicas.

La mayoría de los científicos sociales han ofrecido dos críticas a la burocracia, rigidez y disciplina de los trabajadores, Perrow agrega una tercera crítica que es: la burocracia se ha convertido en un mecanismo de concentración del poder en la sociedad y de legitimación o disfraz de esa centralización.

La burocracia es una herramienta social que legitima el control de muchos por unos pocos, a pesar del aparato formal de democracia, y este control ha generado un poder social no regulado ni percibido.

La eliminación del particularismo

Uno de los múltiples dilemas con que se enfrentan las organizaciones consiste en que intentar ser eficaces a la hora de cumplir su misión, a la vez que buscar ser bastante particulares en cuanto a quién debe remunerarse y conferírsele el honor de realizar el trabajo. El particularismo quiere decir que para seleccionar a los trabajadores, se utilizan criterios no relacionados con la producción eficaz, en vez de criterios universales. Es difícil eliminarlo debido a que las organizaciones son profundamente sociales, ya que las características sociales afectan intencionadamente su funcionamiento. Va contra los valores de una sociedad liberal, implica la utilización de los recursos públicos en beneficios de grupos concretos, y promueve la ineficiencia de las organizaciones.

Los criterios particularistas están negativamente relacionados con el rendimiento, cuanto más particularistas sean los criterios utilizados, menor será el rendimiento.

El puesto fijo y el concepto de carrera

Con el paso de los años y a medida que la organización va cambiando y la demanda de nuevas destrezas aumenta, la persona que en su momento pudo ser un trabajador muy competente puede haber terminado siendo muy incompetente. A pesar de todo, la organización tiene que soportarlo.

Uno de los dogmas del modelo burocrático de las organizaciones es que se espera del empleado que siga una carrera dentro de la organización, si las destrezas exigidas de un puesto cambian, sin que cambien las de quien lo ocupa, la organización lo debe mantener. El trabajador es fijo ya que puede considerarse como un acicate para intentar dominar tareas poco claras y como un mecanismo de protección necesario contra las arbitrariedades de los que mandan.

Universalismo y metas organizacionales

Demostrar favoritismo dentro de la compañía hacia distintos grupos puede considerarse como un criterio particularista desde la perspectiva de la compañía. Cualquier pérdida de competencia gestora que pueda derivarse de la utilización de criterios selectivos se ve compensada por las ganancias que supone tener amigos afines en la administración municipal.

La preocupación no es por el fracaso a la hora de ponerlo en práctica, sino más bien la utilización que del universalismo hacen los líderes de la organización.

La lucha por tomar el control

Las organizaciones generan poder y el control y utilización de este poder son problemas organizacionales vitales. El particularismo es una estrategia para controlar y usar este poder y no resulta fácil depurarlo.

Resulta difícil alcanzar o retener el poder porque casi siempre es disputado y esta resistencia no se mide a través de la medición de la eficiencia o la productividad de los que lo disputan. El criterio no es estricto y verificable, sino más bien amplio y general.

Resulta crucial un principio decididamente no burocrático: la fidelidad o lealtad al superior más bien que a la organización y sus metas. Uno de los mejores modos de capturar o retener el poder consiste en rodearse uno mismo de personas leales.

La construcción del nido

La gente suele actuar como si sus puestos les pertenecieran. Los utilizan para generar ingresos económicos, posición social y otras cosas que por derecho propio pertenecen a la organización. La burocracia ha dado pasos de gigante en la reducción de las discrepancias entre las contribuciones de las personas y los alicientes necesarios para que se queden en la organización y trabajen.

La racionalización de los servicios profesionales disminuye la posibilidad de que el profesional construya su nido. La relación entre el esfuerzo puesto por el profesional y la retribución que por ello recibe, que estaba sujeta a

abusos antes de la racionalización, se ve ahora muy controlada. Es ahora un empresario, que dirige el servicio o holding, quien hace ahora esta definición.

Una vez que los profesionales han sido burocratizados, intentaran construirse sus propios nidos a partir de los enormes recursos que fluyen por la mayoría de las organizaciones y prácticamente todas las organizaciones ofrecen posibilidades para que las personas construyan su propio nido.

Tendría que haber una reglamentación

Veamos la crítica de que las burocracias poseen demasiadas reglas, Parece que la existencia de múltiples reglas y regulaciones constituye verdaderamente la esencia de la burocracia. La expresión “celo burocrático” refleja adecuadamente el problema. Las reglas lo rigen todo, uno no puede dar un paso, salvo que tenga el reglamento en la mano.

La reducción del número de reglas

Existen diversos procedimientos para reducir el número de reglas. Uno consiste en mecanizar al máximo, las máquinas garantizan unos productos uniformes, suprimiendo así las reglas relativas a las características de las dimensiones. Garantizan incluso el tiempo de producción y nos dicen con precisión qué tipo de material puede introducirse. Además reemplazan a las personas, lo cual no permite eliminar muchas reglas.

Otra forma consiste en insistir en la casi total uniformidad del personal de la organización. Además si pudiéramos aislar completamente la organización de su entorno de forma que nunca le afectara nada, no necesitaríamos tantas reglas relativas a las relaciones con el entorno.

Si por último pudiéramos producir únicamente productos sencillos en nuestras organizaciones, se eliminaría la necesidad de reglas. A medida que aumenta la complejidad de las organizaciones debido a la variabilidad del personal, los clientes, el medio, las técnicas de producción de bienes y servicios, y demás, se necesitan las reglas.

Otra manera de reducir las reglas consiste en “comprar” personal que las lleve incorporadas. Generalmente conocemos a estas personas como profesionales, que se forman en la organización donde se les inculca numerosas órdenes que traen a la organización.

Grupos expresivos

Organizaciones en la que sus miembros están de acuerdo en cuanto a las metas de la organización y las técnicas para conseguir esas metas son asequibles para todos los miembros.

Regulaciones interdepartamentales

Las reglas son como una madeja invisible que lía completamente todos los aspectos tecnológicos y sociales de las organizaciones y tratan de conferir estabilidad al presente y al futuro.

Las reglas protegen a quienes están sujetos a ellas. Constituyen mecanismos para garantizar la autonomía y libertad del grupo.

Las reglas como chivos expiatorios

Las reglas son chivos expiatorios de muchos de los problemas que surgen en las organizaciones.

Los pecados de la jerarquización

Las masas de gente que se sitúa en los niveles de abajo y medios se queja de entregarse completamente para el logro de los objetivos. Produciendo rigidez y timidez, los subordinados temen transmitir malas noticias a través de la escalera o incluso sugerir cambios. La jerarquía provoca retrasos e inercia. Están sometidos a vigilancia continua, por lo que, dejan de tomar iniciativas o de ser imaginativos, y en vez de esto eliminan o distorsionan información.

Por último todo tiene que estar canalizado verticalmente, todo implica largas cadenas de superiores.

Investigación sobre el ángulo de control

Se trata de la materia prima para construir la jerarquía organizativa. Si cada supervisor controla a pocas personas (tiene poco ángulo de control) habrá muchos niveles en la organización, mientras que si controla a muchas personas, habrá pocos niveles. El ángulo de control puede ser independiente delo estrecha que sea la supervisión. La supervisión puede ser directa o indirecta ya sea con un amplio o escaso ángulo de control. El ángulo de control afecta, a su vez, al grado de jerarquía o número de niveles de supervisión dentro de la organización. Cuando los

ángulos de control so amplios, la organización tienden a ser achatada, pero cuando son estrechos tiende a ser una jerarquía recudida es decir alargada. Los factores que pueden afectar lo estricta que sea la supervisión son:

- Si las tareas son rutinarias o no.
- La diferencia entre la experiencia del supervisor y la de sus subordinados.
- La interdependencia del departamento como un todo con otros departamentos de la organización.
- La medida en que las reglas y reglamentos pueden reducir la necesidad de supervisión personal.
- El grado de flexibilidad y rapidez en respuestas.

El orden jerárquico oficial y no oficial: se descubrió que personas situadas en puestos altos que no tienen poder, mientras quienes están a dos o tres niveles por debajo de ellas gozan de un amplio poder. Se dice que las organizaciones son más sistemas naturales que artificiales o mecanicistas.

Aplicaciones de la jerarquía

- **Especialización en tareas:** La jerarquía como la especialización de tareas concluyen con facilidad. Están al mismo nivel.
- **Jerarquía:** Se da preferencia a la jerarquía sobre la especialización de tareas y experiencias. La jerarquía lleva la carga de inseguridad o desconfianza, por lo que indica que el volumen de la comunicación oficial es alto y se malgasta esfuerzos.
- **El grupo de trabajo:** no se pone énfasis en la jerarquía sino más bien en la especialización de tareas. Se diseña de tal forma que interfiriera lo menos posible en el flujo ordinario de los acontecimientos rutinarios de la fábrica.

Profesionalismo y disciplina

La última crítica a la burocracia es la discrepancia entre la experiencia del subordinado y la de su superior que implica a los superiores que saben menos que la gente que trabaja para ellos, y aun así ejerce autoridad sobre ellos.

RITZER GEORGE - LA MCDONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD – MCDONALIZACIÓN Y SUS PRECURSORES

La McDonalización no emergió en el vacío; fue precedida de una serie de eventos sociales y económicos que no solo la anticiparon sino que también le confirieron muchas de las características básicas.

Burocratización

La burocracia es una organización a gran escala compuesta por una jerarquía de oficinas. En estas oficinas, la gente tiene ciertas responsabilidades y debe actuar según leyes, regulaciones escritas, y medios de coacción llevados a la práctica por aquellos que ocupan puestos superiores. Es una creación del mundo occidental moderno. Esta difiere de los métodos anteriores de organización del trabajo por su estructura formal, que, entre otras cosas, permite mayor eficacia, aplica los medios, que la experiencia acumulada ha demostrado óptimos, para alcanzar los fines deseados.

La teoría de la racionalidad de Weber

Las raíces del pensamiento moderno sobre la **burocracia** subyacen en el trabajo del sociólogo de principios del siglo XX, **Max Weber**. Sus ideas sobre la burocracia están contenidas en su teoría más amplia del proceso de racionalización. En este último describió como el mundo occidental moderno se hace cada vez más racional, es decir, un mundo regido por la **eficiencia, la predictibilidad, la calculabilidad, y las tecnologías no humanas** que controlan a las personas.

La McDonalización es una amplificación y extensión de la teoría weberiana de la racionalización.

Varios tipos de racionalidad han existido en todas las sociedades en un tiempo u otro, pero ninguna produjo el tipo que Weber llamo **racionalidad Formal** (la racionalidad de la McDonalización o el proceso de racionalización en general).

Weber definió la racionalidad formal como aquella que define que la búsqueda por las personas de los medios óptimos para alcanzar determinado fin, está condicionada por leyes, regulaciones y estructuras sociales más amplias.

Las **ventajas** más importantes que describió Weber sobre la burocracia son:

1. Es más **eficiente** para manejar tareas que requieren mucho papeleo.
2. Pone énfasis en la **cuantificación** del mayor número de cosas (reducir el trabajo en tareas cuantificables). Pero podemos ver la **desventaja** de darle poca importancia a la **calidad en el trabajo**.
3. Gracias al conjunto de leyes y regulaciones bien definidas, esta funciona de forma altamente **predecible**.
4. **Remplaza el pensamiento humano**, por personas con trabajos bien definidos, limitados y reglamentados (deshumanización),

La irracionalidad y la “Jaula de Hierro”

La burocracia es víctima de la **irracionalidad de la racionalidad**. Las burocracias producen **deshumanización**, y en lugar de mantener la eficiencia pueden hacerse cada vez más ineficientes debido a la aparición de nuevos y extensos trámites, además las burocracias se vuelven más impredecibles en la medida en que los empleados no tienen claro lo que deben hacer.

Desde el punto de vista de Weber las burocracias son **prisiones** (“jaula de hierro”) en el sentido de que las personas quedan atrapadas en estas al negárseles una humanidad básica; atrapadas en una serie de estructuras racionales, quienes sólo podrán pasar de sistema racional a otro. La sociedad se convertirá en una red de estructuras racionalizadas, no habrá escape posible.

Hechos Históricos económicos y sociales que nos llevaron a la McDonalización

Este fenómeno que lleva el nombre de la gran cadena de comida rápida estadounidense, no nacieron en un vacío histórico, existen varios hechos económicos y sociales precursores de este.

- **Holocausto:** uno de los mayores miedos de Weber se vio reflejado en el mismo, el proceso racional perfecto para la producción masiva de muertes, ¿Cuántas personas se pueden matar en el menor tiempo posible?
- **Organización científica del trabajo:** fue creada por Fredrick W y Taylor.
- **El ensamblaje en cadena:** su creador Henry Ford. Con la contribución de los japoneses y su sistema de “Justo-a-tiempo”.
- **Levittown:** construcción de viviendas barriales prefabricadas.
- **Los grandes centros comerciales techados.**

BAUMAN ZYGMUNT - MODERNIDAD Y HOLOCAUSTO

Bauman sostiene que el holocausto puede servir como un paradigma de la racionalidad burocrática moderna, sostiene que fue una continuación de todo lo que conocemos de nuestra civilización, su espíritu orientador, sus prioridades, su visión inmanente del mundo. Fue un mecanismo efectivo para la destrucción masiva de seres humanos.

Implicó un esfuerzo para hacer del genocidio una rutina. El proceso completo tuvo la característica de un ensamble en cadena. Los trenes iban hacia los campos de concentración, las víctimas formaban filas y seguían una serie de pasos. Una vez que se terminaba el proceso, el resultado de la producción equivalía a montones de cadáveres que luego se eliminaban mediante una sistemática cremación.

UNIDAD 7 - PODER Y PARTICIPACION

FRANKLIN ENRIQUE Y KRIEGER MARIO - COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las diferencias de género y el comportamiento laboral

En principio es importante diferenciar dos conceptos que suelen utilizarse de manera indistinta: **El género** es el carácter social y cultural de los roles y las cualidades particulares de los hombres y las mujeres mientras que **el sexo** es un concepto meramente biológico.

Existen opiniones enfrentadas sobre la idea del **rol de género**: en el primer punto de vista toma el concepto como algo innato (determinado por la naturaleza), y en el segundo punto de vista lo toma como una construcción social, siendo necesario reconocer la influencia del contexto **sociocultural** en el cual se desarrollan y radican los seres humanos.

Recordemos que **Freud** define cultura como “la suma de operaciones y normas que distancian nuestra vida de la de nuestros antepasados animales, y que sirve a dos fines: la protección del ser humano frente a la naturaleza y la regulación de los vínculos recíprocos entre los hombres”.

Para comprender el comportamiento humano en el trabajo, debe realizarse un análisis desde distintos puntos de vista:

- En relación con la estructura y la dinámica de la personalidad de cada individuo.
- En relación con las características específicas de la organización en la cual se encuentre trabajando.
- En relación con la cultura vigente en la sociedad, compartida con todos los integrantes.

Contrato psicológico y motivación en el trabajo

Esta se compone de la suma de intereses recíprocos que tienen los individuos y la organización desde el comienzo de la relación. Según **Schein** “implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”.

El contrato psicológico consiste en que ambas partes perciben que obtiene algún beneficio de la relación, y al mismo tiempo, se sienten obligados a dar algo a cambio. Se trata de un contrato que abarca y excede los convenios formales, porque es **implicado, dinámico y sufre modificaciones** a lo largo del tiempo.

Pueden establecerse diferentes **niveles** en el contrato psicológico, entre el individuo y la organización general, entre el individuo y los diferentes sectores en los cuales interactúa y el grupo con el que se relaciona cotidianamente.

En cada uno de estos niveles hay variaciones contractuales, a mayor proximidad y relación cotidiana, mayor probabilidad de que existan fracturas y expectativas no satisfechas, lo cual genera conflictos.

El contrato delimita, por parte de la organización, que trabajos deben realizar los individuos y de qué manera, así como qué recompensas otorgará por el correcto desempeño de los empleados. Por parte de los empleados, el contrato estipula que esperan recibir a cambio de sus horas de trabajo y sus labores cumplidas, así como de qué manera esperan ser tratados en el ámbito laboral.

Violaciones al contrato

Las violaciones más comunes al contrato psicológico son aquellas que se refieren:

- A la capacidad del empleado y a su progreso en la organización.
- A los sistemas de remuneración o recompensas.
- Al plan de promoción dentro de las organizaciones.
- A las cuestiones de seguridad y permanencia.
- A la comunicación fluida entre los integrantes.
- A los compromisos con los objetivos organizacionales.

Comportamiento humano, rendimiento y productividad

El contrato psicológico tiene una estrecha relación con **la motivación**, si el empleado considera que sus expectativas laborales son respetadas y cumplidas, estará más motivado que si las sienten insatisfechas.

La motivación es el origen, fundamento y destino de cualquier actividad desarrollada por el ser humano; así como también es el motivo de la conducta de cada persona. No obstante, cabe señalar que los efectos de la motivación

son momentáneos, pasajeros y reversibles; los cuales están limitados por el tiempo, fundamentalmente porque las necesidades y los intereses de los individuos varían con frecuencia.

Las motivaciones de los individuos varían con el paso del tiempo, y lo mismo ocurre con su rendimiento y productividad. Por lo que respecta a la satisfacción del trabajador y a su productividad es posible identificar 2 casos que podrían implicar el fracaso de la relación laboral:

- Cuando el empleado se siente satisfecho con el empleo, pero no realiza un trabajo productivo que le sirva a la organización.
- Cuando el trabajo que realiza el empleado es productivo, pero afecta de manera directa su realización personal.

El liderazgo eficiente en las organizaciones

Un liderazgo eficiente y democrático que fomente la participación y la cooperación de los integrantes de grupo, puede generar mayor satisfacción en los empleados, contribuyendo a que el rendimiento y la productividad sean mayores. Este liderazgo también debe considerar las aptitudes que cada empleado tiene para realizar distintas tareas, y distribuir el trabajo en consecuencia.

Violencia laboral

En toda conducta agresiva hay un agresor, un agredido y una direccionalidad de la conducta, es decir, una acción que alguien dirige hacia otro individuo con intenciones de dañarlo.

La violencia puede definirse como un desequilibrio de poder que se presenta en una relación humana, donde la persona con mayor poder lo ejerce de forma abusiva, provocando consecuencias físicas y/o psíquicas en quien la padece.

Una de las características primordiales de las organizaciones estriba en que en su interior se da con relativa facilidad la existencia de relaciones de poder, asociadas con procesos de dominación social.

Si bien la violencia no es exclusiva del mundo actual, en el “presente organizacional” tiene plena vigencia, debido a la existencia de ciertas situaciones externas e internas a la organización que la propician en la interacción de individuos.

Dentro de los factores externos a la organización que la predisponen a ser un escenario de situaciones de violencia se encuentran:

- Políticas económicas nacionales e internacionales que acrecientan la brecha entre ricos y pobres.
- La falta de políticas sociales acordes con las necesidades de la población actual.
- Toda clase de discriminación, sexual, racial, religiosa, etc.
- La violencia ejercida por y expuesta directa o indirectamente por medios de comunicación.

Mobbing o acoso moral en el trabajo

El mobbing, término que suele denominarse también acoso psicológico o acoso mental en el trabajo, es descrito por **Bosqued Lorente** como

- Actos que incluyen palabras, miradas, gestos que realiza el agresor intencionalmente con el propósito de dañar a la víctima.
- Objetivo: excluir a la víctima de la organización, o marginarla.
- Esta forma de agresión se lleva a cabo durante periodos prolongados, de manera constante y reiterada.

Ahora bien, no todo acto agresivo es mobbing, por lo tanto, es necesario distinguir el acoso moral de ciertas situaciones que suelen confundirse con este tipo de violencia, por ejemplo:

- Las situaciones de estrés laboral.
- Los conflictos laborales con superiores y/o compañeros.
- Los traslados a sucursales y/o regiones.
- El acoso sexual y la violencia física.

Dentro de los **motivos** del acoso moral podemos nombrar: el desprecio por diferencias que se creen insuperables, los celos, la envidia y la rivalidad, el miedo y los conflictos o situaciones laborales inconfesables.

Manifestaciones y clases de acoso laboral

Las manifestaciones del mobbing suelen verse reflejadas en los **estilos de comunicación**, el **trato a la víctima** (cuando se le ignora o asila) y en **relación con la tarea** (cuando se le asigna tareas por debajo de sus capacidades).

El mobbing se puede **clasificar** en:

- **Descendente:** cuando el acosador tiene un rango jerárquico superior al del acosado.
- **Ascendente:** cuando el acosador tiene un rango jerárquico inferior al del acosado.
- **Horizontal:** cuando acosador y acosado tienen el mismo rango jerárquico.

Fases del Mobbing

Leymann describe cuatro fases en este proceso.

- **Fase de conflicto:** Conflicto mal resuelto o ignorado, que genera sentimientos de rivalidad, celos, resentimiento o venganza que dando origen a la búsqueda de una solución inapropiada.
- **Fase de mobbing o estigmatización:** comienzan las conductas propias del acoso. Tiene duración variable.
- **Intervención desde la empresa:** la víctima comienza a sentir los efectos del mobbing y a evidenciar los síntomas psíquicos y/o físicos correspondientes. La organización puede darse cuenta de que algo sucede e intervenir de alguna manera.
- **Marginación o exclusión de la vida laboral:** esta fase puede ser temporal o definitiva. El resultado final es una solución inadecuada que deja fuera del sistema laboral a un individuo que tenía mucho para brindar.

Consecuencias del mobbing

Todo acto violento conlleva consecuencias tanto para el individuo, víctima de las agresiones, como para el grupo y la organización.

- **Víctima:**
 - Efectos cognitivos.
 - Síntomas psicosomáticos.
 - Sintomatología ligada al padecimiento de estrés.
 - Tensión muscular y dolores articulares.
 - Trastornos del sueño.
 - Debilidad física generalizada.
 - Temblores y mareos.
 - Inseguridad.
 - Baja autoestima.
 - Estrés.
- **Grupo:** tenemos, falta de comunicación y confianza entre sus integrantes, situación que de no controlarse ira agravándose y entorpeciendo el buen funcionamiento del grupo y, en consecuencia, el logro de los objetivos propuestos por la organización.
- **Organización:** se verá doblemente afectada por este problema: en primer lugar deberá lidiar con la falta de motivación, falta de rendimiento y productividad por parte de la víctima (tanto si pertenece a ella como si la abandona), y en segundo lugar el no logro del objetivo por parte del grupo, por lo descrito anteriormente.

Formas de prevención

Los aspectos más importantes para prevenir el mobbing:

- Brindar información clara y suficiente sobre el problema del acoso laboral a todos los integrantes de la organización.
- Implementar pautas claras para resolver los conflictos personales e interpersonales que surjan en la organización.

- Fomentar la participación de los individuos.
- Estructurar de manera abierta y manifiesta la no tolerancia por parte de la organización de conductas abusivas de poder y de cualquier otro tipo de violencia.
- Fomentar la comunicación interna entre todos los sectores organizacionales.
- Promover un buen clima de trabajo.
- Aumentar la independencia y autonomía de los empleados en la realización de sus tareas.
- Determinar con claridad cuáles son las funciones y actividades de cada persona.

Se trata de establecer una cultura organización que prevenga los abusos y permite reconocer de manera temprana los síntomas de acoso para implantar medidas tendientes a resolver la situación en cuanto surjan los primeros indicios de mobbing. Los empleados también deben implementar medidas para evitar ser víctimas de acoso:

- Deben estar atentos a cualquier modificación en las relaciones con los compañeros de trabajo y/o superiores.
- Ante una situación de maltrato, es necesario que pueden discernir si se trata de un hecho aislado o de algo que se está haciendo habitual.
- Deben buscar ayuda en caso de sospechar ser víctimas de mobbing.

Posible resolución de la situación del mobbing

En relación con la forma de resolución, en primer lugar se debe considerar en qué etapa se encuentra y de qué tipo de mobbing se trata, pues el abordaje será distinto si esta en primera fase o en la última (siendo más sencillo abordarlo desde el principio), o si se trata de un problema entre compañeros (horizontal) o entre empleado y su supervisor (vertical). Aunque independientemente del tipo de acoso de que se trate, deberán considerarse todas las interacciones que tengan lugar en la organización, ya que es muy probable que se estén generando estas situaciones en diferentes sectores.

MARTINEZ OSCAR - EL MUNDO DEL TRABAJO EN LA DÉCADA DEL 90

Para la correcta interpretación del texto es importante hacer mención a que fue escrito en Buenos Aires en el año 2000.

Introducción

El movimiento obrero sufre, desde hace décadas, una ofensiva sostenida y generalizada del capital sin que pueda articular líneas de defensa mínimamente exitosas.

En los años 90 se observa la continuidad de esa ofensiva, y la extensión y profundización de las tendencias que datan de años anteriores, tanto en lo referido a cambios en el proceso de trabajo y en la conformación del espacio productivo, como en las características estructurales de la clase obrera.

Algunos aspectos se vinculan con transformaciones en la estructura económica, otros con acciones específicas de los distintos gobiernos y de las empresas, pero en todos los casos responde a la dinámica de la acumulación capitalista. El capital retoma dos objetivos históricos: obviamente una mayor explotación, y paralelamente, como condición para lograrlo, un mayor control y dominación de los trabajadores que se basa, como veremos, no sólo en la represión o la amenaza, sino también en la cooptación (sistema de selección).

En nombre de la excelencia, la modernidad y la flexibilidad, gobiernos y empresarios están impulsando una profunda reestructuración del espacio productivo y de las condiciones de trabajo.

Estamos presenciando mucho más que la pérdida de ciertos derechos, o un ajuste para aumentar la explotación. Está emergiendo un nuevo "mundo del trabajo", que establece un nuevo campo y nuevas reglas de juego, con la imposición de una nueva relación de fuerzas entre el capital y el trabajo, absolutamente favorable al primero.

Las transformaciones en la estructura ocupacional

Como ya se mencionó, en la década del 90 continúan, en términos generales, las tendencias observadas en las décadas anteriores. En lo referido a la estructura ocupacional, continúa un doble proceso:

- La heterogeneización y fragmentación en la situación ocupacional de las capas subalternas.
- Un proceso de descalificación y proletarianización creciente de trabajadores no industriales y de capas de trabajadores asociados históricamente a los sectores medios.

La heterogeneización de la situación ocupacional

Los elementos que llevan a la fragmentación:

- El significativo aumento de los niveles de la desocupación abierta y de la subocupación horaria. La tendencia es que a mayor desarrollo capitalista, mayor superpoblación relativa para las necesidades de capital.
- El incremento del trabajo a tiempo parcial
- La extensión del trabajo precario: esta aumenta por varias vías
 - Incremento del trabajo en negro.
 - Flexibilidad de contrato.
 - Incluso el falso trabajo autónomo que encubre una relación salarial.
- El marcado incremento del empleo en las ramas que componen el sector terciario, (Se ha caracterizado históricamente por un menor grado de sindicalización, organización y participación gremial).

Los obreros industriales

Se ven las siguientes tendencias: una fuerte caída en su peso dentro de la población activa y de los asalariados, una caída de las concentraciones obreras en los grandes establecimientos ya que crece la importancia de los establecimientos pequeños y medianos que suelen presentar menor nivel de organización y participación de estos. Se verifica también una diversificación de la situación de los trabajadores. A esto se agrega una clara fragmentación a veces en el interior de una misma planta, entre trabajadores estables y contratados, reconocidos y en negro, sindicalizados y no sindicalizados, etc.

La intensificación del trabajo

Los trabajadores deben enfrentar en la actualidad la arbitrariedad y la prepotencia patronal que suele fijar a su antojo las condiciones laborales. Por medio de la coacción y el chantaje posibilitado por la desocupación, a través de la competencia entre los trabajadores y mediante la introducción de nuevas tecnologías, se logra aumentar los ritmos y carga del trabajo, a la vez que se extiende la jornada de trabajo sin pago de horas extras ni ningún tipo de reconocimiento.

La caída y la dispersión laboral

La ampliación de la diferenciación en los ingresos y las individualizaciones de las remuneraciones acrece como una actitud impulsada conscientemente por las políticas gubernamentales y empresarias. Esto se debe a la falta de vigencia de los convenios colectivos, la emergencia de convenios por empresa, todo lo cual tiende a individualizar el salario.

Junto a este proceso se comprueba un empobrecimiento general, resultado de una baja estructural de los niveles salariales directos.

La proletarianización de sectores medios

Se habla del fin de la clase obrera ya que en estas ramas existía un fuerte control de los grandes capitales, pero el proceso de trabajo dependía en gran medida de la mano de obra. Y en la medida en que se introducen técnicas organizativas y equipamiento que determinan un control objetivo del capital sobre el proceso de trabajo, este se vuelve plenamente capitalista.

En el mismo proceso se proletarianizan y/o pasan a ser asalariados sectores profesionales que en su mayor parte ejercían su labor en forma independiente, y categorías de trabajadores que tenían un gran control sobre su proceso de trabajo.

Abogados, contadores, arquitectos pasan a trabajar para grandes estudios o consultoras que compran su fuerza de trabajo e imponen sus condiciones laborales.

El trabajo asalariado sigue siendo la figura ampliamente dominante, y se extiende a categorías laborales tradicionalmente independientes o sólo formalmente asalariados.

Se observa también un proceso de descalificación y proletarianización de sectores medios vía la informática: cada día más saberes técnicos y profesionales son transferidos a los programas de computación (diseño, proyecto, trabajo gráfico, tareas matemáticas y estadísticas, e incluso la propia programación), en tanto que los trabajadores que realizaban estas tareas pasan a ser "apéndices" de la maquinaria, con ritmos, tareas, rutinas y conocimientos que posee e impone el equipamiento.

Este proceso de descalificación y proletarización constituye una homogeneización de las capas subalternas.

La flexibilidad laboral

Bajo el nombre de **flexibilización o reforma laboral**, los sectores dominantes han montado una ofensiva, ya sea en el plano legal, en los convenios, o por la vía de los hechos, que pretende imponer una total arbitrariedad en las formas de contratación y uso de la fuerza de trabajo.

Por distintos medios han avanzado en una **flexibilidad de la relación contractual**, que le permite a las empresas variar libremente el volumen y las condiciones de contratación de la mano de obra.

Gran parte de los trabajadores circula constantemente entre la ocupación y la desocupación, cambiando con frecuencia de empresa y rama de la producción (es decir de gremio), sin ninguna garantía sobre su empleo. Esta situación dificulta su pertenencia a un sindicato, la participación en la vida gremial, la organización con otros trabajadores, el desarrollo de lazos de solidaridad, e incluso su identificación misma como trabajador.

Por otra parte, también han impuesto distintas modalidades de la **flexibilidad del tiempo de trabajo**, con el objetivo de terminar con la jornada y los días fijos de trabajo, que ocasiona una desaparición de la frontera entre el tiempo personal (para el descanso, la familia, etc.) y el tiempo de trabajo.

Significa también para muchos trabajadores, el fin del pago de las horas extras, ya que la empresa puede fijar jornadas de trabajo superiores a las ocho horas y pagar todas como horas normales si en otro momento del año lo compensa con jornadas reducidas.

Se han implementado también diversos mecanismos que instalan una **Flexibilidad Salarial**, que le permite a las empresas variar las remuneraciones de acuerdo a la situación de la empresa y del mercado a la vez que se está tratando de individualizar la discusión salarial y extender nuevas formas del trabajo a destajo.

También se ha extendido ampliamente la **Flexibilidad Funcional**, que se expresa en la llamada polivalencia, polifunción o multifunción. Los trabajadores deben ejecutar tareas de todo tipo.

Implica una reducción sustantiva de los tiempos muertos. Las empresas logran exigir más trabajo y más esfuerzo de los trabajadores, intensificando el trabajo, y paralelamente reduciendo personal, aumentando la desocupación.

La imposición de los planes patronales de flexibilización tiene fuertes repercusiones no sólo en la realidad cotidiana de los trabajadores, sino también a un nivel más global: tiende a provocar una fuerte precarización y fragmentación de la clase obrera y del conjunto de los trabajadores, aumentando la división entre los mismos y debilitando consecuentemente al movimiento obrero y sindical.

Las nuevas formas de organizar el trabajo y la producción

Nuevas formas de organizar el trabajo y la producción, muchas de ellas englobadas habitualmente bajo el término toyotismo o calidad total. Los círculos de calidad, trabajo en equipo, just in time, son herramientas cada vez más presentes en la estructura productiva.

Se busca imponer técnicas que implican una intensificación del trabajo, la competencia entre los propios trabajadores y la entrega voluntaria del saber obrero.

La introducción de los círculos de calidad es una forma de lograr que los trabajadores aporten conocimiento e ideas para reducir costos y aumentar la rentabilidad empresarial. No es más que otro capítulo de la expropiación del saber obrero en el camino de fortalecer al capital.

La nueva realidad de los trabajadores

La fragmentación y dispersión creciente de las capas subalternas implica también una fragmentación en sus representaciones y su accionar.

La suma de trabas y problemas laborales, desocupación, trabajo a tiempo parcial, precariedad, flexibilidad, etc. complica el reconocerse como parte de un colectivo de trabajo, y por ende dificulta la organización y la lucha.

La combinación de tener que aceptar cualquier condición para obtener o no perder el empleo, el criterio de "sálvese quien pueda" y la identificación forzada con la empresa, debilitan seguramente los lazos de solidaridad entre los propios trabajadores.

LISSIN LAUTARO - ACCIÓN COLECTIVA EMPRESARIA

Introducción.

Diversos estudios de las ciencias sociales han dirigido sus esfuerzos a constituir una estructura teórica que posibilite el análisis de la acción colectiva del empresariado mediante sus asociaciones. En este ámbito, uno de los postulados

más difundidos es el de los sociólogos Offe y Wiesenenthal, quienes plantearon que en las sociedades capitalistas los empresarios no precisan organizarse para alcanzar sus intereses.

Partiendo del supuesto de la existencia de una “homogeneidad dada” sostienen que los mismos poseen intereses fijos y establecidos a priori cuya formación es previa a su accionar colectivo.

Al momento de reflexionar sobre el empresariado argentino, no resulta ser una perspectiva adecuada para su análisis.

Ahora bien, partiendo de la idea de que el empresariado si precisa de organización colectiva para hacer progresar sus intereses, el análisis de la acción empresaria cobra una significativa importancia.

En este sentido, consideramos que la propuesta de homogeneidad construida resulta de utilidad para pensar al empresariado nacional y su acción colectiva a lo largo de distintas coyunturas políticas y económicas.

El empresariado: ¿Intereses predeterminados y homogéneos?

El presente apartado parte del interrogante: ¿si los empresarios precisan organizarse colectivamente, integrándose en diversas asociaciones, para hacer progresar sus intereses?

Offe y Wiesenenthal (1980) fueron quizás quienes plantaron la semilla de la discusión acerca de la representación y organización del empresariado.

Ello plantean que existen dos lógicas de la acción colectiva: la de los empresarios caracterizados como monológica y la de los trabajadores la cuál es definida como dialógica (los trabajadores se encuentran en un primer momento desorganizados como oferentes de fuerza de trabajo en el mercado, en un segundo momento organizados a partir de los sindicatos).

Los capitalistas cuentan con tres formas alternativas de organización:

- La empresa.
- Las relaciones informales.
- Las asociaciones empresarias: suelen ser consideradas como meras respuestas defensivas frente a la aparición de los sindicatos y a la intervención estatal en la economía, (los autores lo consideran la menos efectiva).

Si bien en su planteo no excluyen la posibilidad de que los capitalistas pueden organizarse en forma colectiva a partir de sus asociaciones, consideran que no es algo que resulte necesario para los mismos ya que no lo precisan o disponen de otras alternativas más efectivas para hacer progresar sus intereses.

La Homogeneidad dada: el empresariado y el manejo de la inversión.

El planteo realizado por Offe y Wiesenenthal, sin duda, se encuentra íntimamente relacionado con la búsqueda de la tasa de ganancia por parte del empresariado. De esta forma, apuntan que para hacer progresar sus intereses el manejo de la inversión-desinversión por parte del empresariado resulta más efectivo que cualquier organización colectiva posible.

En relación con lo postulado por estos autores, una vertiente del estructuralismo lanzo la “teoría de la dependencia estructural del Estado respecto del capital”.

En grandes rasgos, esta teoría postula que en una sociedad capitalista si bien la clase dominante no gobierna, Las políticas que los gobiernos pueden llevar adelante se encuentran estrechamente delimitadas al hecho de que, en última instancia, son los dueños del capital quienes deciden como utilizar los recursos materiales.

Esto implica que los capitalistas, tienen un veto sobre políticas estatales porque si ellos toman decisiones para fallar en invertir pueden crear grandes problemas políticos.

Tal es así que la acción empresaria debe considerarse para entender la dinámica económica, social y política del país. Por estas razones, los gobiernos suelen postergar u obviar las medidas que puedan perjudicar a los empresarios y, en múltiples ocasiones, suelen optar por tomar decisiones que resultan favorables a los mismos.

Sin embargo, cabe aclarar que esta posición privilegiada del empresariado, no siempre suele ser efectiva ya que suele verse limitada en algunas ocasiones en donde pierde eficacia respecto a su capacidad de influencia sobre el Estado.

En este sentido existen una serie de situaciones que condicionan la capacidad de “veto” de la desinversión por parte del empresariado, planteándole al mismo la necesidad de buscar otras alternativas que les sean útiles para defender y hacer progresar sus intereses. Algunas de ellas son:

- **Etapas de Recesión:** Fred Block plantea que cuando la economía de un determinado país entra en una etapa recesiva, el rol de la inversión pierde peso en términos del nivel de actividad económica resultante de la misma.
- **Cuando no son las únicas fuentes de financiamiento:** Blanca Heredia menciona que el empresariado ve socavada su posición de privilegio cuando la disponibilidad de fuentes de financiamiento no se encuentra exclusivamente en manos del sector privado. El mayor o menor papel del Estado como inversor y en el proceso de acumulación y distribución de recursos amplía o disminuye el impacto potencial de la desinversión por parte de los capitalistas y la dependencia del estado respecto a los empresarios.
- **Las políticas públicas no tienen el mismo efecto para todos:** Así también, puede ocurrir que el posible impacto de la desinversión empresarial muchas veces no sea el esperado, ya que una misma política pública puede impactar negativamente sobre un sector empresario y ser favorable para otro. En este caso, el sector que resultase beneficiado contrarrestaría con un incremento de sus inversiones, cualquier intento de desinversión del sector perjudicado.

Al respecto, puede pensarse que la teoría del poder estructural sostiene lo promulgado por Offe y Wiesenhal. No obstante, como hemos visto, la serie de situaciones descriptas pone en evidencia las limitaciones del manejo de la inversión por parte del empresariado para el logro de beneficios a su favor.

En este sentido, para el empresariado resulta necesario plantearse la búsqueda de alternativas que le permitan defender y concretar sus intereses, como puede ser la organización colectiva a partir de corporaciones.

Limitaciones de esta perspectiva: reflexionando sobre el caso argentino.

De lo expuesto hasta aquí cabe preguntarse si las herramientas construidas desde esta perspectiva de estudio resultan útiles para el análisis del empresariado argentino, sus entidades y su acción colectiva.

En primera instancia, las permanentes luchas que se dieron, particularmente entre, y dentro de, los actores capitalistas, con sus continuas rupturas, revela como la determinación de los intereses de un agente social resulta mucho más problemático que la existencia de un interés común predeterminado o de una homogeneidad dada.

Más aun contradiciendo esta idea, el empresariado argentino en tanto actor colectivo dista mucho de presentar características de homogeneidad pues se encuentra integrado por diversas fracciones que en más de una ocasión suelen presentar intereses y conductas contrapuestos.

Si bien es cierto que la búsqueda de la tasa de ganancia es lo que moviliza al empresariado a tomar decisiones estratégicas, las mismas no responden a un interés común de los capitalistas traducido en una acción conjunta de los mismos.

Diferencias según, por ejemplo, el sector de actividad en el que operan, la orientación que toman sus inversiones entre aquellos empresarios que optan por concentrarse en un sector de actividad o aquellos que eligen diversificar sus producciones, y una diferencia más elocuente aún entre grandes y pequeños-medianos empresarios, son algunas de las cuestiones que inciden y dificultan la posibilidad de pensar en el empresariado argentino como un actor social homogéneo.

Es por ello que adherir a los supuestos propuestos por los autores mencionados conduciría a perder de vista y desconocer variables y otros intereses que inciden en la organización y la acción empresarial de estos actores, como pueden ser las tensiones existentes entre capital doméstico/multinacional, capital monopolístico/atomizado, gran/pequeño y mediano empresariado, entre otros.

Las razones por las que esta teoría no es aplicable a Argentina son:

- poner el acento en que el empresario solo vea vía (des)inversión. Ya que en el caso argentino donde los grandes empresarios controlan los resortes centrales de la actividad económica. Cuestión que les hace tener un peso decisivo en el manejo de precios, el nivel del tipo de cambio, la inversión, las exportaciones y muchas otras transacciones con el resto del mundo, las cuentas públicas, etc. Es por ello que cobra especial importancia la capacidad del Estado para controlar a estos actores ya que la ausencia de voluntad política para ir contra los mismos, no queda otra que ceder a su ostensible poder económico y político.
- No incorporar la variable del contexto político y económico en el que él se inserta y desarrolla su acción empresarial.
- Las distintas perspectivas teóricas que han sido desarrolladas alrededor de considerar la organización de intereses y la acción colectiva del empresariado a partir de actores socioeconómicos dominantes, lo cual dificulta el análisis cuando se pretende avanzar en la totalidad del arco empresario, en pocas palabras en el

estudio del pequeño y mediano empresariado argentino, los cuales tampoco pueden vetar mediante vías de (des)inversión.

Por todo lo mencionado, este tipo de enfoque presenta serios inconvenientes al momento de querer analizar la organización y la acción colectiva del empresariado en un país como la Argentina, en donde la constitución de actores colectivos fue un proceso mucho más complejo, atravesado por disputas y rupturas que darían cuenta de la dificultad de pensar en la existencia de intereses homogéneos para este tipo de actores.

El estudio de las corporaciones empresarias y el reconocimiento de la heterogeneidad de intereses.

El análisis del empresariado es un proceso cargado de complejidad. No obstante, existen diversas formas de acceder al estudio del mismo:

- Abordarlo a partir de diferenciarlo por sectores de actividad.
- Abordarlos a través de sus empresas.
- Abordarlos a través de sus entidades representativas.

Sin embargo, pese a tratarse de actores sociales, económicos e, incluso, políticos de especial relevancia y peso, los estudios sobre corporaciones empresarias y su acción estuvieron ausentes en las ciencias sociales hasta la década del ochenta. La aparente dificultad para acceder a fuentes primarias de información derivada de la discreción que ha rodeado, tradicionalmente, a las entidades que han optado por “cerrar sus entidades” y el reduccionismo impuesto por la tradición marxista que hizo durante años del factor trabajo y la acción sindical el objeto de sus reflexiones, la opinión generalizada de que la acción colectiva del empresariado no es digna de un análisis específico ya que se caracteriza por presentar características defensivas y reactiva frente al accionar de la clase trabajadora, han sido algunos de los motivos a los que se ha aludido para explicar esta situación.

Fue a partir de los trabajos realizados por Schmitter y Streek (1981) desde una perspectiva definida, como neocorporativista que tomaron un fuerte impulso los estudios sobre organizaciones empresarias, ocupando un importante lugar en el ámbito de las ciencias sociales. A grandes rasgos, esta perspectiva plantea que la sociedad se articula en estructuras organizacionales dominantes, y estructura su análisis sobre los procesos de intereses que ocurren en las sociedades contemporáneas mediante organizaciones formales que actúan como actores colectivos. En este marco es que, los autores, plantearon que las asociaciones empresarias deben ser estudiadas no como transmisoras de intereses sino que, para su análisis, resulta más conveniente utilizar el concepto de intermediación de intereses y los mecanismos existentes entre las asociaciones y el Estado.

Las corporaciones empresarias de la Argentina y sus vinculaciones con el Estado.

Ahora bien, la importancia del estudio de las asociaciones empresarias radica que las mismas pueden ocupar en determinados momentos o situaciones posiciones de privilegio frente al Estado e influir en el proceso de formulación de las políticas públicas. Históricamente pese a los cambios acontecidos y los impactos que pudieron tener los mismos, las corporaciones empresarias, más que nada aquellas vinculadas a los grandes empresarios, mantuvieron su papel de predominancia y su capacidad de influencia y llegada con los sucesivos gobiernos.

Las corporaciones empresarias en la crisis del 2001: Heterogeneidad de intereses y Homogeneidad construida.

Es un dicho casi popular que “toda crisis significa una oportunidad”. En efecto, la crisis del 2001 en la Argentina lo fue para algunos actores empresarios. Pero también lo fue en términos sociológicos ya que abrió la posibilidad de pensar en reformulaciones, nuevos conceptos y elaboraciones para analizar la acción del empresariado.

En este sentido, permite poner en discusión una serie de supuestos que aparece como a priori al momento de querer ingresar a su estudio por ejemplo la idea de homogeneidad dada. El despliegue que las entidades empresarias realizan se encuentra íntimamente relacionado con sus intereses, es por ello que el mismo no es homogéneo.

Considerando el estudio de caso propuesto, los diferentes agrupamientos y proyectos disímiles daban cuenta de los efectos variados que había tenido la Convertibilidad sobre los distintos actores empresarios, acentuando aún más la complejidad, ya mencionada, que presenta el empresariado argentino.

En un escenario de estas características y enfatizando que resulta necesario introducirse en el estudio de las organizaciones y de la acción empresarial, si bien el rasgo que definía al empresariado nacional era la heterogeneidad de intereses, consideramos que el mismo no implica excluir la existencia de algún tipo de

homogeneidad. No obstante, este tipo de homogeneidad lejos se encuentra de estar predeterminada sino que más bien se origina a partir de una serie de acuerdos, negociaciones, diálogos y vinculaciones frente a una determinada coyuntura específica o una determinada política pública que los afecte. Es por ello, que más conveniente resulta hablar de un tipo de **homogeneidad construida** ya que en el caso de existir la misma se configura y se alcanza en el desarrollo de los procesos políticos y económicos concretos e históricamente situados.

Sin embargo, según sus rasgos característicos este tipo de homogeneidad no excluye la heterogeneidad de intereses, ya que la misma responde más a una necesidad estratégica política de las corporaciones empresarias que a un acuerdo total de intereses o a un acercamiento de las posturas ideológicas de las mismas. Asimismo, la homogeneidad que denominamos como construida se caracteriza por ser de tipo coyuntural como una reacción defensiva ante alguna amenaza externa que perjudicara al conjunto del sector. Por otro lado, también resulta ser frágil ya que estos intentos de coordinar acciones no solían perdurar en el tiempo. Una vez que desaparecía la causa que había favorecido a un acercamiento de posiciones, el establecimiento del dialogo y posibilitado esta homogeneidad construida, las entidades retornaban a sus reclamos y enfrentamientos tradicionales entre ellas mismas.

No obstante, merece destacarse que la existencia de intereses comunes entre el empresariado por sí sola no significa que derive en una suerte de acuerdo que permita hablar de homogeneidad construida. En este punto, entran en juego otras cuestiones de relevancia al momento de analizar a las corporaciones empresarias. Las distintas trayectorias, las diversas tradiciones culturales y políticas, el perfil institucional de las entidades, las diferencias ideológicas son todos factores que pueden tener un peso considerable e inciden al momento de evaluar las alternativas políticas disponibles, las estrategias y los modos de acción privilegiados desde las entidades.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 13 - PODER Y POLÍTICA

Una definición de poder

El poder es la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A. Quizás el aspecto más relevante del poder sea que es una función de **dependencia**. Cuanta más dependencia de B dependa de A, mayor será el poder de A en la relación.

La dependencia se basa en las alternativas que percibe B y en la importancia que da B a las alternativas que controla A. Un individuo tendrá poder sobre este únicamente si aquel controla algo que usted desea.

Comparación entre liderazgo y poder

¿Qué requieren?

- **Poder:** dependencia entre las metas, no compatibilidad.
- **Liderazgo:** de cierta congruencia entre metas del líder y de sus seguidores.

¿Cuál es su dirección de influencia?

- **Poder:** este hace lo contrario al liderazgo.
- **Liderazgo:** se concentra en la influencia descendente sobre los seguidores y minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente.

¿Que buscan sus investigaciones?

- **Poder:** se centran en las tácticas para lograr obediencia.
- **Liderazgo:** en su mayoría hacen hincapié en el estilo, busca responder preguntas sobre el rol del líder.

Bases del poder

¿De dónde surge el poder? Podemos dividir las bases o fuentes del poder en dos grupos generales, formales y personales

- **Poder formal:** se basa en la posición que tiene un individuo en la organización y proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o bien, de la autoridad formal.
 - Poder coercitivo: base del poder que depende del temor a los resultados negativos por la falta de obediencia. Se basa en la aplicación, o la amenaza de aplicación de sanciones físicas.
 - Poder de recompensa: es opuesto a lo anterior, la obediencia es lograda con base en la capacidad de distribuir recompensas que los demás consideran valiosas.

- Poder legítimo: El que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización, representa la autoridad formal.
- Poder personal: influencia que se deriva de las características de un individuo.
 - Poder del experto: es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, las habilidades especiales o los conocimientos.
 - Poder referente: influencia que se basa en la identificación de una persona que cuenta con recursos o rasgos personales deseables. Se desarrolla por la admiración del otro y el deseo de ser como esa persona.

¿Cuáles son las bases del poder más eficaces?

Las investigaciones sugieren con mucha claridad que las **fuentes personales** de poder son las más eficaces. Se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores con sus supervisores, su compromiso organizacional y su desempeño.

Poder y justicia percibida

Los individuos con posiciones de poder suelen ser más culpados por sus fracasos y más reconocidos por sus éxitos, que quienes gozan de menos poder. Estudios sugieren que los líderes y los gerentes que ocupan puestos de poder pagan mayores costos por ser injustos y obtienen mayores beneficios por ser justos.

Dependencia

El postulado general de la dependencia

El aspecto más importante del poder es que es función de **dependencia**. Ya conocemos el postulado general: “Cuanto mayor sea la dependencia de B en A, mayor poder tendrá A sobre B.” Cuando usted posee algo que otros requieren pero que solo usted controla, los hace dependientes de usted y, por lo tanto, adquiere poder sobre ellos. Si algo existe en abundancia, poseerlo no incrementará el propio poder. Además cuanto más amplíe sus propias opciones, menos poder pondrá en las manos de otros.

La independencia reduce el poder que otros tendrían para limitar nuestro acceso a oportunidades y recursos.

¿Qué crea dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que se controla es **importante, escaso e insustituible**.

- **Importancia:** si nadie quiere lo que usted posee, no se creará dependencia.
- **Escasez:** la relación entre escasez y dependencia se observa en el poder de las categorías ocupacionales. Con un manejo similar a la ley de la oferta y demanda.
- **Imposibilidad de sustitución:** cuanto menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor poder dará su control.

Tácticas del poder

Con **tácticas de poder** nos referimos a formas en que los individuos convierten las bases del poder en acciones específicas.

¿Qué tácticas de poder utilizan las personas para convertir las bases del poder en acciones específicas? Las investigaciones han identificado **nueve tácticas** de influencia distintas:

- **Legitimidad:** Basarse en la propia posición de autoridad, o afirmar que una petición concuerda con las políticas o reglas organizacionales.
- **Persuasión racional:** Dar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable.
- **Peticiones inspiradoras:** Desarrollar un compromiso emocional al apelar a valores, necesidades, esperanzas y anhelos del otro.
- **Consulta:** Aumentar el apoyo del otro al involucrarlo en la decisión de qué se hará para lograr lo planeado.
- **Intercambio:** Recompensar al otro con beneficios o favores a cambio de acceder a una petición.
- **Peticiones personales:** Solicitar obediencia con base en la amistad o la lealtad.
- **Congraciamiento:** Uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petición.

- **Presión:** Uso de alertas, exigencias repetidas y amenazas.
- **Coaliciones:** Solicitar la ayuda o el apoyo de otras personas para persuadir al otro y que esté de acuerdo.

Se puede incrementar la probabilidad de éxito si se usan dos o más tácticas en conjunto, o bien, de forma secuencial, siempre y cuando las alternativas sean compatibles.

Sin embargo la eficacia de ciertas técnicas depende de su dirección, como se muestra en el cuadro a continuación.

Influencia hacia arriba	Influencia hacia abajo	Influencia lateral
Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasión racional
	Apelar a la inspiración	Consulta
	Presión	Congraciarse
	Consulta	Intercambio
	Congraciarse	Legitimidad
	Intercambio	Apelar a lo personal
	Legitimidad	Coaliciones

Las personas tienen diferentes **habilidades políticas**, es decir, la capacidad para influir en los demás para que favorezcan sus objetivos. Los individuos con habilidades políticas utilizan todas las tácticas de influencia con mayor eficacia. Las habilidades políticas son más útiles cuando el riesgo es mayor. Las personas con habilidades políticas son capaces de ejercer su influencia sin que los demás los detecten.

Acoso sexual

Cualquier actividad no deseada de carácter sexual que afecta el empleo de un individuo y crea un ambiente de trabajo hostil. El hostigamiento sexual afecta de manera negativa a las actitudes laborales y provoca que quienes se sienten hostigados se alejen de la organización. En muchos casos, el reporte de acoso sexual no mejora la situación porque la organización responde de manera negativa o ineficiente. Cuando los líderes de las compañías realizan esfuerzos honestos por determinar el acoso, los resultados son mucho más positivos.

Deberíamos estar conscientes de que lo que uno considera una broma inocente o un abrazo puede ser visto como acoso por parte de otra persona.

La mayoría de los estudios confirman que el concepto de poder es fundamental para entender el acoso sexual. Un binomio supervisor-trabajador es el mejor ejemplo de una relación de poder desigual, donde el poder formal da al supervisor la capacidad de recompensar y obligar.

El hostigamiento sexual socava la salud física y mental, y también reduce la productividad.

Formas en que el gerente puede protegerse a sí mismo y a sus trabajadores contra el acoso sexual:

- Política activa sobre que constituye acoso y como quejarse
- Asegurar a los empleados que no habrá represalias por las quejas
- Investigar todas las quejas
- Disciplinar o despedir a los ofensores
- Seminarios internos para concientizar

Política: el poder en acción

Definición de política organizacional

Este tipo de política se centra en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización, o en comportamientos para el beneficio personal sin sanciones organizacionales. Definiremos el **comportamiento político** como aquellas actividades que no forman parte del rol formal de un individuo, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la compañía. El comportamiento político cae fuera de los requerimientos específicos del puesto de trabajo, e implica el intento de utilizar las bases de poder; incluye los esfuerzos por influir en las metas.

Encuestas con gerentes describen la política como un mal necesario y creen que la persona que nunca utiliza el comportamiento político enfrentaría muchas dificultades para obtener resultados. Es posible que exista una organización sin política, pero es escasamente probable.

Ya que dependería de que los miembros tengan las mismas metas e intereses, los recursos de la organización no sean escasos (para no generar conflictos), y las evaluaciones de desempeño son absolutamente claras y objetivas.

Por qué El factor generador de política más importante dentro de las organizaciones es darse cuenta de que la mayoría de los hechos que se utilizan para asignar recursos escasos están sujetos a la interpretación.

Causas y consecuencias del comportamiento político

Factores que contribuyen al comportamiento político

No todos los grupos o las organizaciones son igualmente políticos. Investigaciones y observaciones han identificado varios factores que parecen fomentar el comportamiento político. Algunos son las **características individuales**, otros son los resultados de la **cultura organizacional o del ambiente interno**.

- **Factores internos:** Los investigadores han identificado ciertos rasgos de personalidad, necesidades y otros factores que probablemente se relacionen con el comportamiento. En cuanto a los rasgos, se observa que los empleados que se vigilan mucho a sí mismos poseen un **locus de control interno**, tienen una gran necesidad de poder y son más proclives a involucrarse en comportamientos políticos. Son más sensibles antes las señales sociales, exhiben mayor nivel de conformidad social y son más propensos a tener más habilidades para el comportamiento político, actitud proactiva, personalidad maquiavélica. Asimismo, la inversión que hace el individuo en la organización, sus alternativas percibidas y las expectativas de éxito, influirán en el grado en que utilizará medio ilegítimos de acción política.
- **Factores organizacionales:** Ciertas situaciones y culturas promueven la política. Pero cualquier cambio, sobre todo los cambios que implican la reasignación significativa de los recursos dentro de la compañía, estimularía los conflictos y aumentaría el **politiqueo** (las personas de la organización usaran cualquier influencia para plantear los hechos de apoyen sus metas e interés). Las culturas que se caracterizan por tener poca confianza, roles ambiguos, sistemas de evaluación del desempeño poco claros, prácticas de asignación de recompensas con suma cero, altas exigencias de desempeño y altos ejecutivos que buscan su beneficio personal, también crean un terreno fértil para el politiqueo.

¿Cómo responden los individuos ante la política organizacional?

Para la mayoría de las personas, con habilidades políticas modestas o que no están dispuestas a intervenir en el juego de la política, los resultados tienden a ser negativos.

Hay evidencias contundentes de que la política organizacional se relaciona de forma negativa con la **satisfacción laboral**. La percepción de la política también suele incrementar la **ansiedad y el estrés** en el trabajo. La política en ocasiones origina una disminución del **desempeño** reportado por los trabajadores y fomenta la mayor **rotación** de personal.

Los investigadores han señalado varias conclusiones interesantes. En primer lugar, parece que la relación entre la política y el desempeño esta moderada por la comprensión que tiene un individuo de los “como” y “porqués” de la política organizacional. Cuando hay mucha política y alto nivel de comprensión, es probable que mejore el desempeño debido a que el individuo ve las acciones políticas como una oportunidad.

En segundo lugar, el comportamiento político en el trabajo modera los efectos de un liderazgo ético.

En tercer lugar, cuando los empleados perciben la política como una amenaza a menudo responden con **conductas defensivas** (comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, la culpa o el cambio). Algunos ejemplos de ellas serian:

- **Evitar actos:** conformismo excesivo, pasar la pelota, hacerse el tonto, demoras, rodeos.
- **Evitar la culpa:** blufear (cubrirse las espaldas), jugar a la segura, justificación, chivo expiatorio, representación equivocada.
- **Evitar el cambio:** prevención, protección personal.

Las personas que recurren a estar a la defensiva de manera consistente descubren que, con el tiempo, es la única manera que saben de comportarse. En ese punto, pierden la confianza y el apoyo de sus colegas, jefes, trabajadores y clientes.

Manejo de la impresión

En las organizaciones ser percibido positivamente tiene sus beneficios. El proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que se forman los demás de ellos se llama **manejo de la impresión (MI)**.

Las personas que son muy vigilantes de sus personas son hábiles para interpretar situaciones, y moldear su apariencia y conducta de acuerdo con cada circunstancia. Las personas, cuando se involucran con el MI, están enviando un mensaje falso que sería verdadero en otras circunstancias.

Las técnicas para el manejo de la impresión son:

- **Conformidad:** Coincidir con la opinión de alguien más con la finalidad de obtener su aprobación.
- **Favores:** Hacer algo agradable por alguien para obtener su aprobación.
- **Excusas:** Explicaciones acerca de un evento que genera problemas y que buscan minimizar la severidad.
- **Disculpas:** Admitir la responsabilidad de un evento indeseable y simultáneamente buscar el perdón por la acción.
- **Autopromoción:** Resaltar las mejores cualidades propias, minimizar las desventajas y dirigir la atención hacia logros personales.
- **Realce:** Afirmar que algo que se hizo es más valioso de lo que la mayoría de los otros miembros de la organización pensarían.
- **Adulación:** Elogiar a otros por sus virtudes en un esfuerzo por parecer perceptivo y agradable.
- **Ejemplificación:** Hacer más de lo necesario con la finalidad de demostrar su gran dedicación y esfuerzo.

A las personas no les gusta sentir que los demás los manipulan a través del manejo de la impresión, así que esta clase de táctica debería utilizarse con cautela.

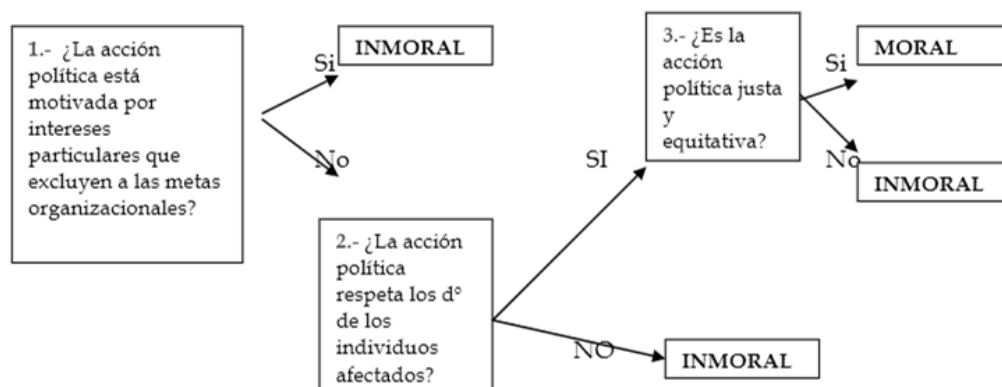
Ética del comportamiento político

Aunque no hay formas claras de diferenciar las prácticas políticas morales de las inmorales, pero sin embargo hay varios puntos que deben considerarse.

Se utiliza por lo general el siguiente **árbol de decisiones**.

El árbol está estructurado con tres criterios de decisión de ética: **Utilitarismo, derecho y justicia**.

La primera pregunta se compara el interés personal con las metas de la organización, los actos morales, son congruentes con las metas organizacionales. La segunda pregunta, se relaciona con los derechos de otras partes. La última pregunta que debe hacerse, es si la actividad política obedece a los criterios de igualdad y justicia. Los actos morales deben ser congruentes con las metas organizacionales. Se deben resguardar los derechos de los individuos y la actividad política debe obedecer a los criterios de igualdad y justicia.



UNIDAD 8 - MOTIVACION Y LIDERAZGO

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 7 - CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN

Definición de motivación

Se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Los tres elementos fundamentales son

- **Intensidad:** se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. El esfuerzo que no interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas.
- **dirección**
- **persistencia:** es cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo.

Durante la década de 1950 se formularon **cuatro teorías** específicas sobre la motivación, y aunque ahora se cuestiona su validez, probablemente sean las mejores explicadas.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades:** Enunciada por Maslow, quien planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:
 1. Fisiológicas.
 2. De Seguridad.
 3. Sociales.
 4. De Estima.
 5. De Autorrealización: impulsos para convertirse en aquello que es capaz de ser.

Cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Según Maslow, si se desea motivar a alguien habrá que entender en qué nivel de necesidad se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel.

Las necesidades **fisiológicas** y de **seguridad** se consideran de **orden inferior** y se satisfacen externamente, las demás son las de **orden superior** y se satisfacen internamente.

Por desgracia, las investigaciones no le dan validez, Maslow no ofreció una base empírica y caros estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

- **Teoría X - Teoría Y:** Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa en esencia, llamada **Teoría X** la cual considera que a los empleados les disgusta el trabajo, que son perezosos y que no les agrada la responsabilidad por lo que deben ser dirigidos y controlados. En contraste la **teoría Y** supone que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona aprende a aceptar e incluso busca la responsabilidad, tienen creatividad y pueden dirigirse a sí mismos.
- **Teoría de los dos factores:** Herzberg planteó su teoría de los dos factores, también llamada de la motivación e higiene. Los factores **intrínsecos** (que es propio y no depende de las circunstancias) como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral. En cambio, los individuos que manifiestan insatisfacción tienden a citar factores **extrínsecos** (que es adquirido o superpuesto a la naturaleza propia de algo) como la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales.

Según Herzberg, lo opuesto a satisfacción es la no satisfacción, y lo opuesto a insatisfacción es la no insatisfacción.

Entre las **críticas** se encuentran a la metodología no muy adecuada, ya que se basa en autorreporte. La confiabilidad resulta cuestionable, los evaluadores tienen que hacer interpretaciones. No se utiliza ninguna medida general de la satisfacción, y para que la investigación sea relevante, se debe suponer una fuerte relación entre la satisfacción y la productividad.
- **Teoría de las necesidades de McClelland:** Se centra en tres necesidades:

1. Necesidad de logro (nLog): es el impulso por sobresalir, por tener éxito.
2. Necesidad de poder (nPod): es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera.
3. Necesidad de afiliación (nAfi): deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Las personas con alta necesidad de **logro** consideran que las situaciones en las que han alcanzado un éxito de forma fácil, no es un éxito auténtico. A su vez, si triunfan en un proyecto de alto riesgo tienden a pensar que es producto del azar o la casualidad, en lugar del propio esfuerzo.

Se inclinan por aquellas situaciones en las que pueden asumir responsabilidad, calcular los riesgos y centrarse en objetivos de media dificultad. Prefieren, también, obtener retroalimentación periódica que les facilite información sobre sus progresos.

La necesidad de **afiliación** se relaciona con el establecimiento de relaciones armoniosas con los demás, el ajuste a las normas del grupo, la necesidad de sentirse aceptados y el mejor desempeño en situaciones cooperativas, frente a las competitivas. Las condiciones que aportan interacción personal significativa, afectan positivamente al rendimiento.

Las personas con alta necesidad de **poder** desean dirigir a otras, prefiriendo las situaciones competitivas que les pueden dar acceso a la influencia sobre los demás. Se orientan más hacia el estatus y el prestigio, que hacia el desempeño eficaz.

Teorías contemporáneas de la motivación

- **Teoría de la autodeterminación:** Plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba ahora se experimente más como una obligación, reducirá la motivación. Gran parte de los estudios se enfocaron en la **teoría de la evaluación cognitiva (una versión de la teoría de autodeterminación)**, la cual propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no algo que quieren hacer.

Un concepto derivado es la **autoconsistencia**, el cual se refiere a qué tan congruentes son los motivos de las personas por alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales. Si los individuos persiguen las metas debido a un interés intrínseco, tienen mayores probabilidades de lograrlas, y se sentirán felices incluso si no lo hacen.

- **Compromiso con el puesto de trabajo:** Es el grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral. Las organizaciones muy exitosas cuentan con un número mucho mayor de empleados comprometidos que las organizaciones promedio, los grupos que tienen más trabajadores comprometidos, muestran mayores niveles de productividad, menores incidentes de seguridad y menor rotación de personal.

- **Teoría del establecimiento de metas:** una meta es una fuente importante de la motivación laboral. Es decir, las metas indican al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo se necesita. Las evidencias indican que las **metas específicas** incrementan el desempeño y generan un mayor nivel de esfuerzo, **las metas difíciles**, si se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, por qué captan la atención y ayudan a concentrarse, nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas, las personas persisten en tratar de lograrlas y nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo en forma más eficaz; y que la presencia de **retroalimentación** genera un mejor desempeño que su ausencia.

Además de la retroalimentación, existen otros tres factores que influyen en la relación entre las metas y el desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

Una forma más sistémica de utilizar el establecimiento de metas es mediante la **administración por objetivos (APO)**, programa que incluye metas específicas establecidas en participación, para un periodo explícito y con retroalimentación sobre el progreso hacia las metas. (La gran diferencia con el establecimiento de metas, es que la APO pone énfasis en hacerlo de forma conjunta).

Cuando la APO no funciona, los culpables suele ser factores como expectativas poco realistas, falta de compromiso de la alta dirección, e incapacidad o falta de disposición para asignar recompensas con base en el cumplimiento de metas.

- **Teoría de la autoeficacia:** También conocida como **teoría cognitiva social** o solo **teoría del aprendizaje social**, se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea. ¿Qué podrían hacer los gerentes para que sus subalternos tengan altos niveles de autoeficacia? Combinar las teorías del establecimiento de metas y de la autoeficacia. Ya que la teoría del establecimiento de metas y la de la autoeficacia no compiten entre sí, sino que se complementan. Cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados, estos muestran mayor nivel de autoeficacia y establecen metas más altas para su propio desempeño.

Existen cuatro maneras de aumentarla:

- Dominio en el acto: consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o en el puesto de trabajo.
- Modelamiento vicario: consiste en adquirir más confianza debido a que se observa a alguien más realizar la tarea.
- Persuasión verbal: consisten en adquirir más confianza debido a que alguien lo convence de que tiene las habilidades necesarias para triunfar.
- Activación: estado de energía en el cual la persona se metaliza y se desempeña mejor.

- **Teoría del reforzamiento:** Se deriva de una perspectiva conductista (teoría que establece que el comportamiento surge de los estímulos de una manera relativamente irreflexiva) y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno, afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los **reforzadores**: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la posibilidad de que la conducta se repita.

La **teoría del condicionamiento operante**, es el componente más importante de esta teoría, plantea que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieren, o bien, para evitar algo que no desean.

La idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa se la denomina **teoría del aprendizaje social**. Los modelos son fundamentales en la teoría del aprendizaje social. Hay cuatro procesos que determinan su influencia en el individuo:

1. Procesos de atención: las personas aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características.
2. Procesos de retención: la influencia de un modelo depende del grado en que el individuo recuerda sus acciones.
3. Procesos de reproducción motora: proceso que demuestra que el individuo puede desempeñar las actividades modeladas.
4. Procesos de reforzamiento: si se dan incentivos o recompensas positivas, los individuos se sienten motivados a exhibir el comportamiento modelado.

- **Teoría de la equidad y justicia organizacional:** Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas y, luego responden para eliminar cualquier desigualdad. Los individuos perciben lo que obtienen de sus puestos de trabajo en relación con lo que aportan y, luego, comparan su índice resultado - inversión con los de otras personas que los rodean. Si perciben que el índice es igual al de los demás entonces sienten que existe un estado de equidad, perciben la situación como justa y prevalece la justicia. Cuando observan un índice desigual y se consideran mal recompensados, experimentan tensión por la equidad y eso causa enojo. Cuando se consideran recompensados en exceso se genera culpa.

Igualmente se tiene que ver el referente que selecciona el empleado, existen cuatro comparaciones de referencia:

1. Yo-dentro: las experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de la organización donde labora actualmente.
2. Yo-fuera: las experiencias del individuo en una situación o puesto fuera de la organización

donde labora actualmente.

3. Otro-dentro: otro individuo o grupo dentro de la organización.
4. Otro-fuera: otro individuo o grupo fuera la organización.

Con base en la teoría de la equidad los empleados que perciben desigualdad tomaran algunas de las siguientes seis decisiones:

1. Cambiar sus aportaciones.
2. Cambiar sus resultados.
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo.
4. Distorsionar las percepciones de los demás.
5. Elegir un referente distinto.
6. Abandonar.

Históricamente, la teoría de la equidad se ha centrado en la **justicia distributiva**. Sin embargo, La **justicia organizacional** ofrece un panorama más amplio.



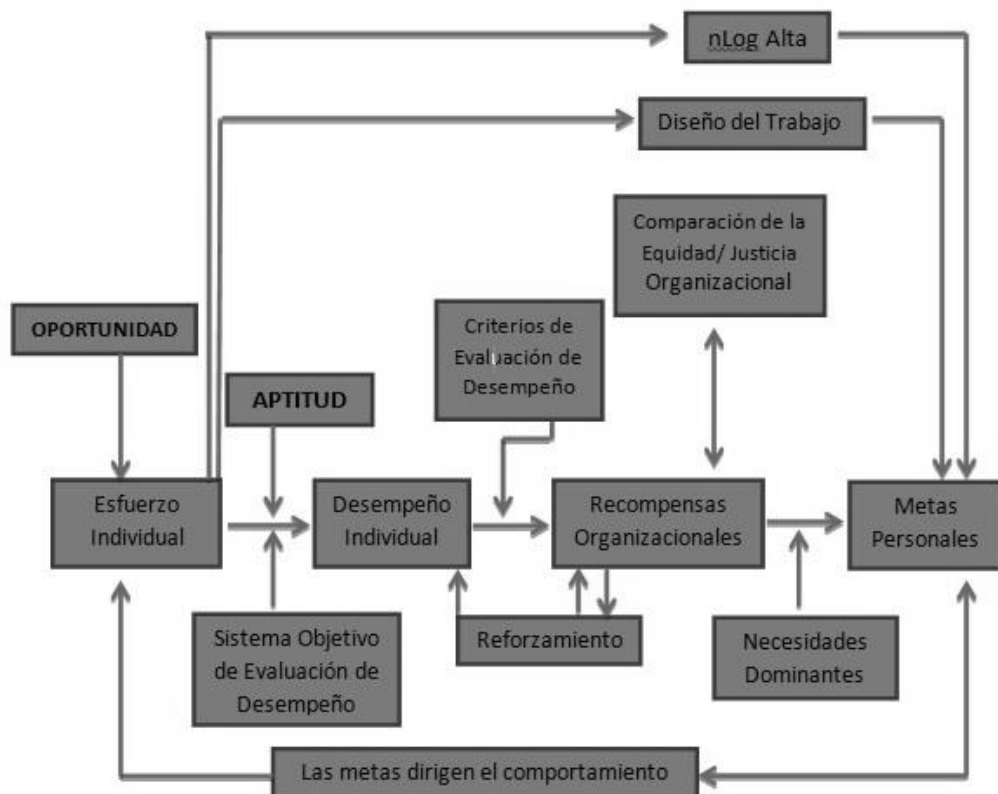
- **Teoría de las expectativas:** La fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera, depende de la intensidad con que se espera un resultado dado y de su atractivo. Los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que una buena evaluación de desempeño les proporcionará recompensas, y que esas recompensas cumplirán sus metas personales. Se centra en 3 relaciones:
 - Relación Esfuerzo – Desempeño: Percepción del individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño
 - Relación Desempeño – Recompensa: Grado en que se cree que un nivel de desempeño llevará al resultado deseado
 - Relación Recompensa – Metas personales: Grado en que las recompensas de la organización satisfacen las metas personales.

¿Funciona la teoría de las expectativas? Algunos críticos sugieren que solamente tiene uso limitado y que

es más válida cuando los individuos perciben con claridad la relación entre el esfuerzo y el desempeño, y el desempeño y la recompensa. Como pocos individuos lo logran, la teoría suele ser muy idealista. Las organizaciones en realidad recompensan a los individuos por su desempeño y no por su antigüedad, esfuerzo, nivel de habilidad y dificultad del puesto de trabajo. Entonces la validez de esta teoría sería mucho mayor. Sin embargo, en lugar de invalidar la teoría, esta crítica sirve para explicar por qué un segmento significativo de la fuerza laboral se esfuerza poco al realizar su trabajo.

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

Sería más sencillo si después de presentar media docena de teorías únicamente una hubiera resultado válida, no obstante, muchas de las teorías que se presentaron son complementarias.



ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 8 - MOTIVACIÓN

Los estudios sobre el diseño del puesto de trabajo sugieren que la forma en que se organizan los elementos en un puesto puede incrementar o disminuir el esfuerzo que se le dedica.

El modelo de las características del puesto

El modelo de las características del puesto (**MCPT**) fue desarrollado por **Hackman** y **Oldham**, señala que cualquier puesto se describe en términos de cinco dimensiones:

1. La variedad de habilidades: es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades, del modo que el trabajador pueda usar capacidades y talentos diferentes.
2. La identidad de la tarea: es el grado en que el puesto requiere terminar una fracción de trabajo completa e identificable
3. La importancia de la tarea: es el grado en que el puesto afecta la vida o el trabajo de los individuos.
4. La autonomía: representa el grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo.
5. La retroalimentación: es el grado en que la ejecución de las actividades laborales brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.



Es posible agrupar las dimensiones fundamentales en un solo **índice** de predicción llamado **puntuación de potencial motivador (PPM)** que se calcula de la siguiente forma

$$PPM = \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{identidad de tareas} + \text{importancia de la tarea} \times \text{autonomía} \times \text{retroalimentación}}{3}$$

Sin embargo, parece que es más fácil calcular el potencial motivador al simplemente sumar las características, en vez de utilizar la formular.

¿Cómo se pueden rediseñar los puestos de trabajo?

A continuación veremos algunas de las formas de poner en práctica el MCPT para lograr que el trabajo sea as motivante.

- **Rotación de puestos:** es el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra del mismo nivel y que requiere de habilidades similares. Las **ventajas**, reduce el aburrimiento, incrementa la motivación, la **desventaja** es que aumenta los costos de capacitación, y reduce la productividad.
- **Enriquecimiento del puesto:** se refiere a la expansión de los puestos aumentando el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Para enriquecer el puesto de trabajo se debe:
 - Combinar tareas: tomar labores fraccionadas y reunir las para formar algo más grande.
 - Formar unidades de trabajo natural: las tareas forman un todo identificable y significativo.
 - Establecer relaciones con los clientes.
 - Expansión vertical de puestos: asignar al individuo responsabilidades y control.
 - Abrir canales de retroalimentación.

Diseños de trabajo alternativos

- **Horarios flexibles:** permitir a los empleados elegir un rango horario para realizar sus labores. Las **ventajas** se ven en la reducción del ausentismo y aumento de la productividad, menor gasto de tiempo extra, disminución de la hostilidad hacia la gerencia, menos tránsito, mayor autonomía, eliminación de la impuntualidad. Dentro de las **desventajas** podemos decir que no es aplicable a puestos con gran interacción con otras personas.
- **Puestos compartidos:** dos o más individuos comparten un puesto tradicional de 40hs semanales. Esta opción permite a la empresa tener dos personas para realizar una tarea pero solamente pagar por una. Tal vez no se utilice más ampliamente debido a las dificultades de encontrar colegas afines para compartir el trabajo. Así como las perspectivas negativas que históricamente se tienen de los individuos que no se comprometen con su puesto ni con su empleador

- **Trabajo a distancia, home office:** hacer trabajo desde la casa al menos dos días de la semana. Las **ventajas** son mayor productividad, menor rotación, mayor optimismo y menores costos de oficinas. La **desventaja** es que la gerencia tiene menos supervisión directa y se le hace más difícil la coordinación de los grupos, y los trabajadores con elevadas necesidades sociales no pueden satisfacerla.

Involucramiento de los trabajadores

Es un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. Al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y al incrementar su autonomía y el control sobre sus vidas laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus puestos de trabajo. Ejemplos de esto son:

- **Gerencia participativa:** proceso mediante el cual los subalternos comparten significativamente el poder para tomar decisiones con su jefe inmediato. Los estudios sobre la relación entre la participación y el desempeño han generado resultados contradictorios. No es un medio seguro para mejorar el desempeño.
- **Participación representativa:** es un sistema donde los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un pequeño grupo de empleados representativos.

Existen dos formas comunes

- Consejos laborales: grupos de empleados designados o electos que deben ser consultados cuando la gerencia toma decisiones que los afecten.
- Los representantes ante el consejo de administración: tienen un lugar en el consejo y representan los intereses de los empleados (aunque su participación es simbólica en la mayoría de los casos).

Uso de las recompensas para motivar a los empleados

- **¿Qué pagar? Establecer una estructura salarial:** El proceso de establecer inicialmente niveles salariales es muy complejo. Significa equilibrar la participación interna y la participación externa.
- **¿Cómo pagar?** Varias organizaciones están utilizando los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades y entrega de acciones a los empleados que son formas de programas de pago variables (plan de remuneraciones que basa una parte del salario del individuo en alguna medida de desempeño individual y/u organizacional), los cuales basan una parte del salario del trabajador en cierta medida individual u organizacional de desempeño.
 - Pago a destajo: se asigna una cantidad fija por cada unidad terminada. En el plan de destajo puro, el trabajador no recibe una base, solo se paga por lo producido.
 - Pago con base en el mérito: remuneran al individuo considerando las puntuaciones obtenidas en la evaluación de desempeño. Los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben. La limitación es que la evaluación es anual en general, otra es que el aumento del salario tiene que ver más con las condiciones económicas u quizá otros factores que quizá tengan un poco que ver con el desempeño del individuo.
 - Bonos: es un programa de pagos que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico. La ventaja es que se pueden eliminar en épocas de crisis, la desventaja es que los salarios de los trabajadores es muy vulnerable a los recortes.
 - Pago con base en las aptitudes: alternativa al pago con base en el puesto de trabajo, establece los niveles salariales a partir de las destrezas que tienen los empleados o del número de tareas que puedan realizar. Su principal desventaja, es que llega un punto en que los empleados ya saben hacer todo lo que necesitan.
 - Planes de reparto de utilidades: distribuyen la remuneración según cierta fórmula establecida, diseñada de acuerdo a la rentabilidad de la empresa.
 - Participación en las ganancias: plan de incentivos grupal basado en una fórmula, que utiliza las mejoras en la productividad del grupo, de un periodo a otro, para determinar la cantidad de dinero a entregar.

- Plan de propiedad de acciones para trabajadores (PPAT): los establece la compañía como prestaciones para que los empleados adquieran acciones, con frecuencia a precios por debajo de los de mercado.

Las investigaciones respaldan la idea de que las organizaciones con planes de reparto de utilidades tienen mayores niveles de rentabilidad que aquellas que no los utilizan. Se encontró que la participación en las ganancias mejora la productividad en la mayoría de los casos y a menudo tiene una influencia positiva sobre las actitudes de los empleados.

- **Prestaciones flexibles:** Las prestaciones flexibles personalizan las recompensas al permitir que cada individuo elija el paquete de prestaciones que cubra mejor sus necesidades y situación actuales. Los tipos de planes de prestaciones más populares son:
 - los **modulares** que son rediseñados y cada uno cubre las necesidades de un grupo específico de trabajadores.
 - los **planes de base más opciones** que consisten en un conjunto de prestaciones esenciales y un menú de otras opciones.
 - los **planes de gasto flexible** permiten que los trabajadores separen una cantidad de dinero, antes de impuestos, hasta la cantidad ofrecida en el plan para adquirir prestaciones específicas.
- **Recompensas intrínsecas, programas de reconocimiento de los trabajadores:** las recompensas importantes del trabajo pueden ser intrínsecas o extrínsecas, las primeras adoptan la forma de programas de reconocimiento al trabajador, mientras que las otras son los sistemas de remuneraciones. Los programas de reconocimiento van desde un agradecimiento espontáneo y es privado, hasta las actividades formales muy publicitadas. La **ventaja** de estas recompensas es que son poco costosas. Y su **desventaja** es que son muy susceptibles a la manipulación política por parte de la gerencia.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 12 - LIDERAZGO

El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. Los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo (informal), o bien, por una asignación formal.

Teoría de los rasgos

Estas teorías se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. En general los líderes son carismáticos, entusiastas y valientes.

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no los son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Al analizar el liderazgo con respecto a los **cinco grandes**, se revela que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces, pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. En general, la teoría de los rasgos tiene algo que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismo (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una gran ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común.

Otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE). Un líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores.

Teorías Conductuales

Las teorías conductuales indicaron que era posible **capacitar** a los individuos para transformarlos en líderes. Hay dos dimensiones independientes de la conducta del liderazgo que mejor explican la mayoría de las conductas del liderazgo (estudios de la universidad de Ohio):

- **La estructura de iniciación:** se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos.

- **La consideración:** se define como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos.

También, un grupo de investigación de la **universidad de Michigan** encontró dos dimensiones conductuales:

- **el líder orientado a los empleados:** que enfatiza las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos.
- **el líder orientado a la producción:** que destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo.

Teorías basadas en la contingencia

Ya se sabe que predecir un liderazgo exitoso es más complejo que aislar unos cuantos rasgos y conductas, hay que tener en cuenta la influencia situacional.

- **El modelo de Fiedler:** El modelo de contingencia de Fiedler establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.
 - Identificación del estilo de liderazgo: el autor creó el cuestionario del **colega menos preferido (CMP)**, con la finalidad de identificar el estilo básico de liderazgo del individuo. orientado a la **tarea** (clasificación positiva) o a las **relaciones** (clasificación negativa). Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere un líder orientado a la tarea, y la persona en el puesto de liderazgo está orientado a la relación, se tiene que cambiar la situación o sustituir al líder.
 - Definición de la situación: Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:
 - Relaciones líder - miembro: es el grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.
 - Estructura de la tarea: qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto.
 - Poder de la posición: grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.
 - Coincidencia entre los líderes y la situación: la combinación de las tres dimensiones de contingencia produce ocho situaciones posibles para los líderes. El modelo de Fiedler propone hacer coincidir la puntuación del cuestionario CMP de un individuo y esas ocho situaciones para lograr la máxima eficacia del liderazgo.
- **Teoría del liderazgo situacional (TLS):** Se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores. Si los seguidores son:
 - Incapaces y no están dispuestos: el líder necesita dar instrucciones claras y específicas.
 - Incapaces y están dispuestos: el líder tiene que mostrar gran orientación a la tarea y relación.
 - Capaces y no están dispuestos: el líder debe utilizar un liderazgo participativo y de apoyo.
 - Capaces y están dispuestos: el líder no debe hacer mucho.
- **Teoría del camino hacia la meta:** La teoría señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los recursos necesarios para que logren sus metas. El término del camino hacia la meta implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos.

Es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta.

- **Modelo de participación del líder:** Esta teoría plantea que la forma en que el líder toma las decisiones es tan importante como aquello que decide. El modelo relaciona el comportamiento del liderazgo con la participación en la toma de decisiones. Plantea que el comportamiento del líder debe ajustarse a la estructura de las tareas. La crítica se enfoca en la complejidad del modelo y en las variables que omite.

Teoría del intercambio líder - miembro (TILM)

La teoría plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores, y estos individuos constituyen el **círculo interno**: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el **círculo externo**.

Los miembros del círculo interno tienen características demográficas, de personalidad y de actitudes similares a las del líder, o bien, un mayor nivel de competencia que los miembros del círculo externo. Además aquellos que pertenecen al círculo interno tienen mejores puntuaciones de desempeño, y están más satisfechos con sus jefes.

Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

- **Liderazgo carismático:** Según la teoría del liderazgo carismático, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas. Los líderes carismáticos son visionarios, están dispuestos a correr riesgos, son sensibles ante las necesidades de sus seguidores y exhiben conductas extraordinarias
 - ¿Cómo los capacitamos? Los líderes carismáticos nacen con características que lo hacen ser de esa manera, pero también se puede capacitar a individuos para que sean carismáticos. Y es a través de 3 fases
 1. Se desarrolla el aura de carisma, esto se hace al mantener una perspectiva optimista, al utilizar pasión como catalizador para generar entusiasmo, y al comunicarse con todo el cuerpo y no solo con palabras.
 2. Crear un vínculo con los demás que los inspire a seguirte.
 3. Desarrollar el potencial de los seguidores apelando a sus emociones.
 - ¿cómo influyen en sus seguidores? Es a través de 4 etapas
 1. Creación de una visión atractiva.
 2. Declaración de la visión.
 3. Con palabras y acciones, el líder trasmite un nuevo conjunto de valores y brinda un ejemplo para que los seguidores lo imiten.
 4. Exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión.
 - Desventajas: no necesariamente es una ventaja para la organización, ya que muchos de ellos han permitido que sus metas personales pasen por encima de las metas organizacionales. No se trata de que un líder sea ineficaz, en general, resulta eficaz, sin embargo, un líder con carisma no siempre es la respuesta. El éxito depende, hasta cierto grado de la situación y la visión del líder.
- **Liderazgo transformacional:** otro conjunto de investigaciones se centra en distinguir a los líderes transformacionales (Inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización. Ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las

metas del grupo) de los transaccionales (guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea).

Igualmente estos, no deben considerarse enfoques opuestos, sino complementarios, los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales.

Las características de cada uno son:

Transaccional	Transformacional
<ul style="list-style-type: none">➤ Recompensa contingente<ul style="list-style-type: none">– Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; las promete por el buen desempeño y reconoce logros.➤ Administración por excepción<ul style="list-style-type: none">– Activa: Observa y busca desviaciones de las reglas y los estándares; emprende acciones correctivas.– Pasiva: Interviene sólo si no se cumplen los estándares.➤ Dejar hacer<ul style="list-style-type: none">– Abdica a sus responsabilidades y evita tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none">➤ Influencia idealizada<ul style="list-style-type: none">– Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.➤ Inspiración<ul style="list-style-type: none">– Comunica grandes expectativas, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos y expresa propósitos importantes.➤ Estimulación intelectual<ul style="list-style-type: none">– Promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas.➤ Consideración individualizada<ul style="list-style-type: none">– Concede atención personal y tutela, además de asesorar.

Liderazgo auténtico: la ética y la confianza

Los líderes auténticos saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan de abierta y francamente a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas. La principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza.

La ética y el liderazgo se entrecruzan en varios aspectos. Los líderes transformaciones favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores. El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores. Al integrar el liderazgo ético y carismático surge la idea del **liderazgo carismático socializado**, es decir, el liderazgo que transmite valores centrados en los demás, por líderes que son modelos de conducta ética.

En el liderazgo de servicio, los líderes van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen, no utilizan el poder para lograr los fines, hacen hincapié en la persuasión.

La confianza es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas. La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo. Los seguidores que confían en un líder piensan que éste no abusará de sus derechos e intereses.

La confianza no depende sólo del líder, las características de los seguidores también influyen en ella. Las características de los líderes confiables son integridad, benevolencia y habilidad. Finalmente diremos que la confianza fomenta la toma de riesgos, facilita el hecho de compartir información, aumenta la eficacia y la productividad.

Tutoría

Un mentor es un empleado de alto nivel que patrocina y apoya a un trabajador menos experimentado, es decir, a un protegido. Los mentores exitosos son buenos maestros, presentan sus ideas con claridad, escuchan bien y son empáticos con los problemas de los protegidos. Las relaciones de tutoría cumplen objetivos profesionales y psicológicos.

- Funciones profesionales:
 - Ejercer presión para dar al protegido tareas notorias y desafiantes.
 - Asesorar al protegido para que desarrolle sus habilidades y logre sus objetivos laborales.

- Exponerlo ante individuos con influencia dentro de la organización.
- Salvaguardar al protegido de posibles riesgos para su reputación.
- Patrocinar al protegido al nominarlo para ascensos o progresos.
- Actuar como caja de resonancia para las ideas que el protegido dude en compartir con un supervisor directo.
- Funciones psicosociales
 - Orientar al protegido para incrementar la confianza en sí mismo.
 - Compartir experiencias personales con el protegido.
 - Brindar amistad y aceptación.
 - Actuar como un modelo a seguir.

UNIDAD 9 - CONFLICTO CAMBIO E INNOVACION

FRANKLIN ENRIQUE Y KRIEGER MARIO - COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La generación de conocimiento y su incorporación en las organizaciones.

Investigación y Desarrollo (IyD)

El **conocimiento** se genera y modifica mediante la investigación científica, la investigación tecnológica, y el desarrollo y uso del learning by doing o conocimiento experiencial.

La investigación científica y tecnológica se **clasifica** en:

- **Básica, pura o fundamental:** destinada a crear conocimiento sin un fin práctico determinado.
- **Básica orientada:** su propósito es desarrollar conocimiento con un fin práctico determinado.
- **Aplicada:** desarrolla nuevo conocimiento potencialmente aplicable a la solución de un problema.
- **Desarrollo tecnológico:** proceso mediante el cual un nuevo conocimiento potencialmente aplicable es puesto en condiciones para ser incorporado a la producción de un bien o servicio.
- **Innovación:** proceso mediante el cual un nuevo conocimiento utilizable es incorporado por primera vez a una unidad organizacional.
- **Adaptación:** proceso mediante el cual una unidad organizacional transforma un conocimiento utilizado en un conocimiento utilizable.

Forma de incorporación de tecnología en las organizaciones

Las diversas formas están determinadas por la **procedencia** de las mismas. La tecnología es un bien que circula en el mercado, se desarrolla, produce, compra y vende. La tecnología se introduce en las organizaciones a través de:

- **Procesos:** si se trata de tecnología medular centrada a ellos.
- **Productos:** si se trata de una tecnología medular centrada en el producto.
- **Equipos:** tecnología centrada en los equipos o bienes de capital, la maquina lleva incorporada la tecnología del proceso y/o producto.
- **Materias primas**
- **Personal:** tecnología centrada en los RRHH, la mayor parte de los conocimientos está incorporada en las personas.
 - Desincorporada onerosa: circula como manual.
 - Desincorporada libre: conocimiento que brindan los colegios, los textos, internet, etc.

El concepto de **adquisición de tecnología** comprende el conjunto de modalidades y procesos por los cuales se incorpora una determinada tecnología a una empresa o institución. De acuerdo con el nivel del potencial científico-tecnológico, pueden considerarse diferentes formas de adquisición de tecnología, por ejemplo la entrada de filiales de empresas extranjeras, contratos de administración y/o de operación de instalaciones industriales, creación de una empresa mixta, contratos de licencia, contratos de asistencia técnica, contratos de entrenamiento de técnicos y administradores, contrato de construcción de tipo "llave en mano", contratos de construcción con apertura de paquete tecnológico, copia o imitación de tecnología práctica adoptada, celebrar contratos con laboratorios o centros de investigación y desarrollo en universidades o institutos autónomos para crear tecnología, creación y operación de centros o departamentos de investigación y desarrollo propios, adaptación de tecnología mediante trabajos de desarrollo experimental o desarrollos experimentales e invenciones.

Una condición fundamental para la incorporación real de la tecnología adquirida es la existencia en la empresa de una capacidad científico-tecnológica que permita aprender, incorporar y asimilar los principios básicos de los conocimientos adquiridos y de sus aplicaciones en el proceso productivo.

Tecnologías centrales y tecnologías de gestión en las organizaciones

Tenemos dos tipos de tecnologías

- **Tecnologías centrales:** que son las que permiten la transformación de insumos en productos.

- **tecnologías de gestión:** que se fundamenten en el conocimiento de las necesidades de mercado y coordinan la producción y distribución de bienes o servicios, gestionan el personal, manejan las finanzas de la organización y desarrollan la informática y los procesos administrativos y el software necesario.
- Por otro lado existen tecnologías centrales que son de gestión. La innovación puede ser **absoluta** si vuelve no competitivos los productos existentes mediante un avance en la frontera tecnológica y **parcial** si mantiene competitivos los productos ya existentes entre sí.

El ciclo tecnológico y la discontinuidad tecnológica

El ciclo comienza con la irrupción de una nueva tecnología. La tecnología alcanza su punto más alto en la etapa de mayor difusión, y comienza a declinar con rapidez si es sustituida por otra innovación revolucionaria o fundamental, o poco a poco si lo es por una incremental o extensiva que le permite seguir ocupando nicho de mercado. El ciclo tecnológico da lugar también a ciclos de productos, aunque no necesariamente estos coinciden. O'Reilly y Tushman señalan que el ciclo tecnológico tiene 5 fases.

1. Discontinuidad y avances científicos.
2. Fermentación (que es la competencia entre nuevas tec.)
3. Diseño dominante.
4. Mejoras en el diseño dominante.
5. Reemplazo del producto.

La innovación en las organizaciones

Peter Drucker enumera las siguientes áreas potenciales de innovación dentro de una empresa u organización:

- Acontecimientos inesperados
- Incongruencias entre expectativas y resultados
- Necesidades del proceso
- Cambios en los sectores y en el mercado

Otras fuentes que se sitúan fuera de la organización, en su entorno social, intelectual y cultural son:

- Cambios demográficos
- Cambios de percepción
- Nuevos conocimientos

Toda innovación comienza con la detección de un problema, un desafío, o una oportunidad que puedan resolverse mediante la incorporación y aplicación de conocimiento a la organización. No es un conocimiento genérico, sino incorporable al proceso productivo mediante el aprendizaje organizacional.

La resolución de problemas

La tecnología puede conceptualizarse como un proceso de resolución de problemas organizacionales en **dos dimensiones**:

1. La medida en que la resolución de los problemas en cuestión requiere una búsqueda de nuevos conocimientos.
2. La variedad y complejidad de los problemas tratados que requiere una búsqueda de soluciones específicas.

Podrían definirse distintos tipos de estrategias de innovación tecnológica en las organizaciones:

	Escasa variedad de problemas	Gran variedad de problemas
Búsqueda mínima de nuevos conocimientos	Mejora, prueba y error, adaptación	Ingeniería de planta, de procesos o de productos

Búsqueda intensa de nuevos conocimientos	Resolución de problemas, mejora continua, aprendizaje organizacional	Creación e innovación
--	--	-----------------------

La innovación - Tipos

Tipo de innovación basada en el tipo y variedad de los problemas que la cadena de valor agregado genera en cada organización:

	Variedad de problemas	
Tipo de problema	Baja	Alta
No estructurado	Fundamental	Revolucionaria
Estructurado	Incremental	Extensiva

- **Incremental:** mantiene competitivos los productos existentes, son cambios localizados, menores y suponen pocas modificaciones en las relaciones entre individuos, grupos, equipos y cultura organizacional.
- **Fundamental:** vuelve no competitivos los productos existentes. Las capacidades de la organización requeridas para implementarla son muy diferentes a las existentes.
- **Extensiva:** ocurre cuando la innovación mantiene competitivos los productos existentes y supone un incremento de la variedad de problemas. Requiere la introducción de una variedad de conocimientos nuevos que afectan a la totalidad de la organización, hay una gran cantidad de incertidumbres tecnológicas y de mercado.
- **Revolucionaria:** comienza con una discontinuidad tecnológica que puede intensificar o destruir la competencia, las mismas hacen avanzar una frontera tecnológica pertinente por un orden de magnitud, y que implican sobre todo el desarrollo y la satisfacción de una nueva necesidad mediante un nuevo producto o el rediseño de un producto o proceso existente.

La clave para un éxito duradero es trabajar con los cuatro tipos de innovación al mismo tiempo, o por lo menos con tres de ellos: el incremental, el fundamental y el revolucionario.

Alcance y profundidad de los cambios tecnológicos

No todos los cambios son iguales, es necesario entender el proceso involucrado para desarrollar las técnicas de intervención más apropiadas a cada caso. Los tipos de cambio son

- Adaptativos.
- Evolutivos.
 - Cambio parcial: estrategia gradualista; mejora continua.
 - Cambio parcial en los procesos y sistemas.
 - Cambios en las estructuras y en el diseño organizacional.
 - Cambios en la gestión del personal.
 - Cambios en la gestión de los recursos tecnológicos y de la innovación.
- Revolucionario.
 - Cambio total, integral.
 - Cambios totales en las tecnologías y procesos.
 - Innovación.
- No cambio.

Organizaciones innovadoras o bifrontes

Son las que combinan el lanzamiento de nuevos productos con otros asentados en el mercado. La rentabilidad de estos últimos permite acceder al financiamiento para el proceso de innovación y lanzamiento de los nuevos.

Un producto lanzado al mercado se va mejorando, se le hacen adaptaciones, cambios menores, mejoras de diseño, cambios adaptativos y evolutivos.

Cuando estamos en presencia de un producto o ciclo maduro o casi maduro y tal vez en el tope de sus ventas, debemos pensar en el que lo sustituya. A veces incluso se lo hace obsoleto a propósito para mantener altas las demandas y la tasa de ganancia.

El modelo de Nonaka y Takeuchi

Nonaka y Takeuchi establecen así la diferencia entre el conocimiento tácito y el explícito:

- El **conocimiento tácito** es personal y de contexto específico; en consecuencia, resulta difícil de formalizar y comunicar a otros. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que desarrolla una persona por estar inmersa en una actividad durante largo tiempo.
- El **conocimiento explícito o formal** es fácil de transmitir entre individuos y equipos mediante el lenguaje formal y sistemático (reglas, fórmulas, especificaciones).

Además, los autores sugieren a los gerentes occidentales que olviden el conocimiento explícito y el viejo estilo de aprendizaje, y empiecen a usar el conocimiento implícito. Los mecanismos para lograr lo anterior son cuatro:

1. El conocimiento tácito compartido en la socialización inicial se convierte en explícito a través del análisis, la metáfora y otros usos del lenguaje.
2. En la etapa de externalización es posible transferirlo y combinarlo.
3. La internalización lleva ese conocimiento explícito nuevamente a su fase tácita.
4. El proceso culmina con la creación de conocimiento exponencial.

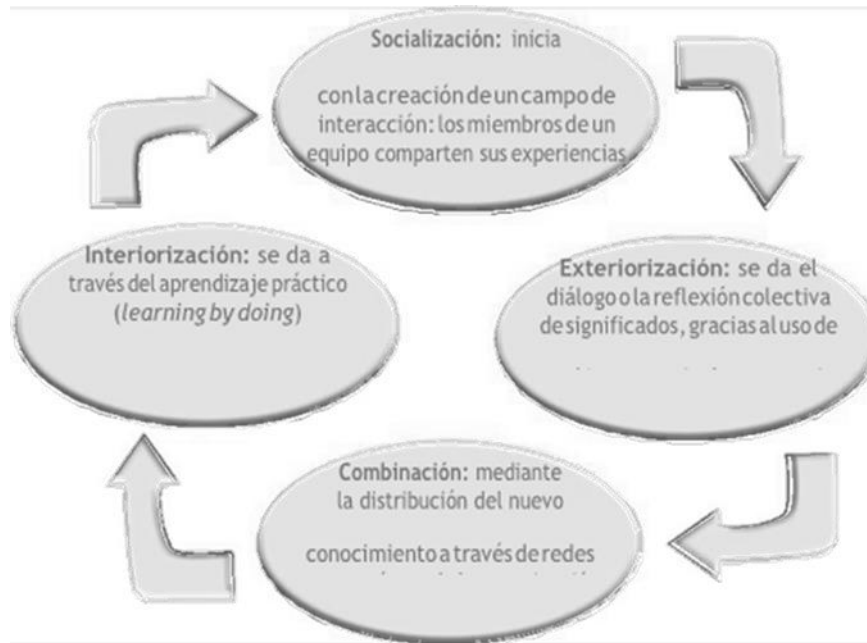
La teoría de la creación del conocimiento organizacional, según Nonaka y Takeuchi, integran dos dimensiones:

- La primera es donde se da la conversión entre conocimiento tácito y explícito.
- En la segunda el conocimiento creado por los individuos se transforma en conocimiento grupal y organizacional.

Conversión de conocimiento: interacción de conocimiento tácito y explícito

Para Nonaka y Takeuchi¹¹ el conocimiento tácito y el explícito no son entidades separadas, sino complementarias. Entre ellos hay una interacción y un intercambio. En este modelo dinámico el conocimiento se desarrolla y expande cualitativa y cuantitativamente a través de la interacción Social. Las cuatro formas de conversión de conocimiento que estos autores identifican son las que se explican a continuación.

- **Socialización:** de tácito a tácito es un proceso que consiste en compartir experiencias y crear conocimiento tácito
- **Exteriorización:** de tácito a explícito es el proceso a través del cual el conocimiento tácito se enuncia de manera explícita adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos
- **Combinación:** de explícito a explícito es un proceso de sistematización de conceptos y cuerpos de conocimiento explícito con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente, que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y recategorizando el conocimiento explícito, puede conducir a nuevo conocimiento.
- **Interiorización:** de explícito a tácito es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito, y está muy relacionada con el aprendizaje práctico



Para Nonaka y Takeuchi el contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es distinto: la socialización produce conocimiento armonizado; la exteriorización genera conocimiento conceptual; la combinación origina conocimiento sistémico, y la interiorización crea conocimiento operacional. Estos contenidos interactúan entre sí en la espiral de creación de conocimiento.

El contenido del conocimiento y la espiral de conocimiento

El modelo de Nonaka y Takeuchi es una de las posibles formas de innovación, pero no la única; los investigadores japoneses derivan del proceso de creación de conocimiento clásico uno más, cuyas fases examinaremos a continuación.

Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional

- **Primera fase: compartir el conocimiento tácito**

Compartir el conocimiento tácito entre individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso fundamental para que se dé la creación de conocimiento organizacional.

En esta fase –que corresponde a la socialización– el típico campo de interacción es el equipo autoorganizable, en el que los miembros de departamentos con distintas funciones trabajan juntos para alcanzar una meta común.

- **Segunda fase: crear conceptos**

La interacción más intensa entre conocimiento tácito y explícito ocurre durante la segunda fase. Formado un modelo mental, el equipo autoorganizable lo enuncia a través de más diálogo continuo. El modelo se verbaliza mediante palabras y frases y, al final, se cristaliza en conceptos explícitos. En este sentido, esta fase corresponde a la exteriorización.

- **Tercera fase: justificar los conceptos**

La justificación incluye determinar si los conceptos creados son válidos para la organización y para la sociedad.

- **Cuarta fase: construir un arquetipo**

El concepto justificado se convierte en algo tangible y concreto, esta fase es comparable a la combinación. Resulta indispensable que haya una cooperación dinámica entre varios departamentos de la organización.

- **Quinta fase: expandir el conocimiento**

El nuevo concepto sigue avanzando hacia un nuevo ciclo de creación de conocimiento en un nivel ontológico distinto. Este proceso interactivo y en espiral, que Nonaka y Takeuchi llama distribución cruzada de conocimiento, tiene lugar en dos ámbitos:

- Intraorganizacionalmente, el conocimiento que se ha traído a la realidad o ha adquirido la forma de un arquetipo puede generar un nuevo ciclo de creación de conocimiento, expandiéndose de manera horizontal y vertical a través de la organización.
- Interorganizacionalmente, el conocimiento creado por la organización puede movilizar el conocimiento de empresas filiales, clientes, proveedores, competidores y otros elementos que se encuentran fuera de la empresa, a través de la interacción dinámica.

Condiciones para la creación de conocimiento organizacional

El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento consiste en proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento.

- **El innovador:** El Chief Intelligence Officer (CIO) de la organización es un agente de cambio cuya meta es aumentar la capacidad de ésta para adaptarse a un entorno en permanente transformación. Su misión es desarrollar una visión estratégica y promover la innovación.
Para que se genere un proyecto innovador es necesario que exista un clima favorable dentro de la organización, creatividad de los participantes y fluido acceso a la información interna y externa. El centro vital e impulsor del proceso debe ser el CIO, pero siempre apoyándose en el trabajo en equipo.
- **Los equipos innovadores:** Las organizaciones innovan a partir de sus equipos de trabajo, allí se articulan los conocimientos en red mediante la interacción de sus miembros en función de sus respectivas competencias. Los equipos son los que generan y transmiten el conocimiento, los equipos necesarios para innovar son cohesionados e integrados por generadores de ideas, implementadores, sustentadores, un directos ejecutivo del proyecto, ejecutores del proyecto y difusores y extensionistas.
- **Autonomía de los equipos:** La autonomía aumenta las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas, y de que los equipos e individuos se motiven a sí mismos para crear un nuevo conocimiento. El CIO debe empujar al equipo, promover el desarrollo profesional y personal de sus miembros, sintonizar la composición del equipo, asegurar su cohesión, crear una estrategia de anticipación a sucesos externos y promover el liderazgo del equipo dentro de la organización.
- **Masa crítica:** Masa crítica de científicos, técnicos y profesionales altamente capacitados y entrenados en la actividad creativa, en permanente interacción con la comunidad científica para mantenerse en la vanguardia del conocimiento. En el interior de la organización, esta masa crítica debe relacionarse de manera creativa con los ejecutivos de línea, y con los empleadores del conocimiento.
- **Fluctuación y caos creativo:** Las organizaciones deben tomarse como sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio. Los gerentes deben dar la bienvenida a la inestabilidad, y buscar la crisis como un mecanismo para trascender los propios límites en una especie de revolución permanente.

La gestión de la calidad en las organizaciones y su relación con la gestión del conocimiento

Los procesos siempre llevan conocimientos y tecnologías incorporados; por lo tanto, la mejora en procesos suele derivar en una mejora tecnológica para la organización, y un impacto directo en su productividad.

Lo propio ocurre con la gestión de la calidad y la mejora continua: es otra forma incremental de innovación tecnológica e incorporación de conocimientos a las organizaciones, incluso de generación propia a partir de la identificación de las necesidades de los clientes y de los requerimientos y normas de gestión de la calidad, estas corrientes administrativas buscan:

- Rediseñar los servicios a medida de las necesidades de los clientes.
- Revisar los procesos, con el propósito de prestar servicios de manera eficiente, con calidad, a satisfacción del cliente, y a costos mínimos.
- Revisar las competencias de toda la fuerza laboral para examinar cada una de las actividades realizadas por la organización, así como identificar oportunidades de mejora y adecuación a las necesidades de los clientes y a las exigencias de calidad.

El modelo Seis Sigma

Muchas son las maneras de llevar a cabo la mejora continua. La elección de la estrategia a implementar depende, en buena medida, de la madurez de la organización. Uno de los recursos de mejora continua es la metodología Seis Sigma (Six Sigma), que puede caracterizarse como un sistema completo y flexible para conseguir, mantener y

maximizar el éxito en los negocios que funciona sobre todo gracias a una comprensión total de las necesidades del cliente, del uso disciplinado del análisis de los hechos y datos, y de la atención constante a la gestión, mejora y reinversión de los procesos empresariales.

Los éxitos empresariales que promete Seis Sigma incluyen:

- Reducción de costos.
- Mejora de la productividad.
- Aumento de la participación de mercado.
- Fidelidad de clientes.
- Reducción de tiempo de ciclo.
- Reducción de defectos.
- Cambio de cultura.
- Desarrollo de productos y servicios.

La gestión de procesos y su relación con la innovación

Concebir la empresa como un proceso significa que, en la práctica, la organización es un conjunto de procesos diferenciados en dos categorías: los que conforman el corazón del negocio (denominados procesos clave), y aquellos sin los cuales éste no podría llevarse a cabo (procesos de apoyo). Esta concepción supone una actividad interfuncional muy intensa.

La gestión de procesos implica siempre administrar conocimientos y tecnologías necesarias para transformar insumos en productos. Los procesos son el núcleo central de la organización, y sin ellos es imposible lograr los objetivos. Al mismo tiempo, todo proceso incorpora conocimientos (tecnologías). Las mejoras de procesos son mejoras tecnológicas, y la gestión de procesos conlleva, necesariamente, una gestión de conocimientos.

El aprendizaje organizacional y el desarrollo de competencias como formas de incorporar y manejar el conocimiento en las organizaciones

Las organizaciones tienen memoria institucional que se manifiesta en una cultura organizacional y en sus modos de hacer las cosas, de encarar y solucionar los problemas, de producir, de comercializar, de relacionarse

A partir del desarrollo de la teoría se ha asumido de manera implícita o explícita que a las organizaciones les puede resultar muy útil implantar el aprendizaje de segundo orden o de doble ciclo. Este enfoque implica un cambio en la cultura organizacional.

La capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje de las organizaciones se basa en las siguientes acciones.

- Crear un entorno interno favorable a la innovación. En un contexto experimental o creativo se debe tolerar los errores, e incluso favorecerlos. Es necesario eliminar las barreras rutinarias y burocráticas, y favorecer la creatividad individual y de los equipos.
- Adquirir las competencias para generar ideas. Esto implica dotar a la organización y a sus equipos con las competencias necesarias y una masa crítica suficiente para generar nuevas ideas
- El enfoque de competencias estimula el aprendizaje.
Existen tres tipos, aprender a mejorar el conocimiento actual de la organización; aprender a crear un nuevo conocimiento organizacional (innovación); y difundir o transferir el conocimiento a las distintas partes que componen la organización.
- Generar ideas. Se refiere a desarrollar nuevos conocimientos, a innovar.
- Difundir e interiorizar las ideas. Implica compartir y generalizar las ideas a través de los equipos y su dominio; difundirlas no sólo como conocimiento explícito, sino también convertirlas en conocimiento tácito.

Conocimiento, tecnología y estructura organizacional

Las estructuras organizacionales deben adaptarse a las exigencias tecnológicas.

Las modificaciones estructurales deben efectuarse en función de los procesos de transformación de inputs (insumos, materia prima o información) en outputs (productos, servicios, resultados), es decir, de la tecnología aplicada.

Thompson insiste en la necesidad de efectuar los arreglos estructurales en función de las características inherentes al tipo de tecnología que utilice cada organización.

Nonaka y Takeuchi señalan que la estructura **tipo hipertexto** es la ideal para fomentar la creación continua de conocimiento. La organización hipertextual está formada por capas o contextos interconectados, a la manera de una red informática.

1. El sistema de negocios es la capa central de la estructura, en donde se llevan a cabo operaciones normales por objetivos y resultados.
2. El equipo de proyecto es la capa superior; ahí múltiples equipos llevan a cabo actividades de creación de conocimiento. Los equipos pueden ser de dos tipos:
 - Homogéneo o monodisciplinar.
 - Heterogéneo.
3. La base de conocimiento es la tercera capa. En ella el conocimiento generado por las otras dos capas es recategorizado y recontextualizado. Esta capa toma forma sobre todo en los equipos de la organización, donde se acumula el conocimiento, la visión corporativa, la cultura organizacional o la tecnología.

La característica central de la organización de tipo hipertexto es la habilidad que tienen sus miembros para cambiar de contexto y ajustarse a los requerimientos cambiantes derivados de las situaciones que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Por otra parte, la organización de tipo hipertexto tiene la capacidad de convertir el conocimiento proveniente del entorno exterior. Se trata de un sistema abierto

Administración del conocimiento y las competencias personales

Ninguna organización es capaz de desarrollar y gestionar el conocimiento si no cuenta con personal debidamente capacitado. El capital humano es el factor más importante en éste y muchos otros rubros de la organización.

Valorar y saber aprovechar este capital de manera más productiva constituye un desafío en la era del conocimiento. Para ello las organizaciones deben saber con qué competencias cuenta su personal, cuáles son las que requieren incorporar y, sobre todo, cómo gestionarlas. Por lo que se refiere a las personas, es preciso que los administradores sepan a qué equipo asignarlas, cómo desarrollar sus carreras, de qué manera certificar y acreditar lo que son, hacen y consiguen, aquilatando debidamente los estudios y actualizaciones que realizan dentro y fuera de la organización. Todo esto conforma el modelo de gestión de las competencias de las personas.

Competencias

Las competencias integran conocimientos, habilidades y destrezas cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutorias que se movilizan y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales, de carácter social, laboral, comunitario y axiológico.

En el caso del mundo laboral, las competencias se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en diferentes circunstancias; constituyen la capacidad real de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

- Los conocimientos son saberes que se acreditan mediante la presentación de un título o diploma certificado por una entidad acreditada al efecto
- Las habilidades son capacidades para desempeñar un rol, una ocupación, una actividad.
- La aptitud está relacionada con la capacidad de desempeñar una función determinada.
- La actitud es la predisposición, la motivación y el comportamiento mismo que muestra el individuo en relación con la tarea a desempeñar. Las actitudes y rasgos de personalidad se evalúan mediante entrevistas de comportamiento, y también a través de exámenes gráficos y proyectivos.

La competencia también se refiere a series de comportamientos que hay que adoptar para lograr objetivos y metas, así como a las actividades necesarias para desempeñar un rol dentro de la organización con eficiencia y eficacia.

Ocupaciones

Por ocupación se entiende el conjunto de actividades que se articulan para el logro de los resultados parciales de un proceso. En consecuencia, las ocupaciones son elementos dinámicos de la organización, que reflejan la actividad que

se realiza en ella a cada momento. En este sentido, el modelo de gestión por competencias propone una organización flexible, basada en la definición de ocupaciones que suponen actividades que generan resultados.

Instrumentos

El sistema de gestión por competencias se desarrollará con base en las siguientes herramientas básicas:

Directorio de ocupaciones	Definido en función de los procesos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización, así como de cada una de sus unidades, programas, proyectos o equipos.
Directorio de competencias de toda la organización	Agrupar el conjunto de competencias específicas y necesarias para la consecución de los objetivos y las metas, y la ejecución de los procesos concomitantes.
Evaluación de las competencias de los postulantes en el proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los perfiles de competencias requeridos por la organización y por el directorio de ocupaciones particulares. • Exámenes para evaluar actitudes y aptitudes de los postulantes. • Certificación de conocimientos requeridos. • Demostración de habilidades buscadas.
Evaluación del desempeño	Indicadores de desempeño <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacionales. ▪ Sectoriales. ▪ De equipo. ▪ Ocupacionales.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Para migrar de las competencias actuales a las deseadas por la organización en función de los requerimientos para el cumplimiento de los objetivos y metas, y para el desarrollo de los procesos. • Para migrar de un directorio de ocupaciones a otro.
Remuneración de las competencias	Las competencias pueden remunerarse según una escala (E-D-C-B-A) en función del dominio adquirido por el empleado sobre las mismas, mediante la capacitación, la experiencia laboral y la evaluación de desempeño.

En el modelo por competencias los puestos se agrupan en el directorio de ocupaciones, de acuerdo con las competencias que se requieran.

Cada una de estas ocupaciones requerirá el dominio de ciertas competencias comunes en un determinado grado de habilidad (E-D-C-B-A). Supongamos que cuando el empleado ingresa a la organización lo hace con un grado de habilidad E; a medida que se capacite y adquiera las habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para mejorar su desempeño, podrá ir avanzando horizontalmente en la escala.

Las personas cuya ocupación esté en un mismo directorio de competencias pueden ser con facilidad intercambiadas si se les da una capacitación en servicio o un entrenamiento para integrarse al nuevo equipo de trabajo.

Esto da mayor flexibilidad a la empresa e incrementa la motivación de sus miembros, ya que la organización utiliza, retribuye y se preocupa por la carrera de los agentes; es de interés mutuo (de la organización y sus miembros) que las personas avancen en el directorio de competencias.

Directorio de ocupaciones

El directorio de ocupaciones compendia las funciones y tareas que cada empleado debe desarrollar en función del cumplimiento de los objetivos y las metas del proceso determinado en el que participan. Los aspectos a tomar en consideración para su creación incluyen:

- **Contenidos.** Están definidos por una serie de elementos que identifican con claridad el papel de los empleados dentro de la organización:
 - Responsabilidad operativa: constituido por el objetivo y las metas de la ocupación.

- Actividades: describen las tareas que definen el alcance de la ocupación y le permiten cumplir con su objetivo.
- Insumos: se trata de los elementos materiales y de información que la ocupación recibe de sus proveedores.
- Áreas de resultados: están dadas por indicadores para medir la contribución de la ocupación.
- **Requerimientos.** Los requerimientos de una ocupación están dados por el perfil de competencias que, a su vez, se basa en el directorio de competencias. La revisión de requerimientos consiste en crear una escala (de 1 a 10) para evaluar cada una de las competencias de acuerdo con el nivel de complejidad que demanda el desempeño de las distintas funciones.
- **Contexto.** Está conformado por los siguientes elementos :
 - Proceso: es el flujo de trabajo; en él se señala la ubicación de una ocupación dentro de la estructura laboral. Comprende la definición del origen y destino de las entradas y salidas, y el establecimiento de quiénes se relacionan con la función como clientes y proveedores de una ocupación.
 - Dependencias organizativas: comprende el organigrama jerárquico y las relaciones horizontales y verticales generadas por las conexiones originadas en el proceso.
 - Condiciones de trabajo: es el tipo de jornada laboral, la estructura de remuneración, el contrato psicológico, el clima organizacional, etcétera.
- **Inventario de ocupaciones.** Es el listado completo de ocupaciones de la organización. Este debe actualizarse de manera periódica para tomar en consideración las transformaciones provocadas por las nuevas demandas, la modificación de roles, y la implementación de procesos de mejora en las operaciones. Su creación se basa en:
 - Ocupaciones referentes: son aquellas en las que se articula la organización, y alrededor de las cuales se agrupa un conjunto de tareas. En su definición deben estar representadas todas las áreas.
 - Posicionamiento: es el proceso por el que se valora cada una de las competencias del directorio para una ocupación concreta. Para realizar el posicionamiento se parte de un conjunto de criterios aplicables a un grupo de ocupaciones con características comunes, lo cual deriva en la definición de competencias genéricas.

Directorio de competencias

Para toda organización llega el momento en que se hace indispensable determinar los distintos grupos de competencias necesarias para su funcionamiento.

A su vez, respecto de cada uno de los grupos de competencias es preciso establecer el número y tipo de habilidades necesarias para el desenvolvimiento de las tareas correspondientes.

La elaboración del directorio de competencias implica un trabajo de campo que debe ser realizado por agentes calificados, capaces de definirlo con base en las necesidades de la organización para el mejor logro de sus objetivos.

En general, el directorio de competencias se realiza con base en un análisis de cinco niveles, tal como veremos a continuación.

1. El nivel estratégico, relacionado con la capacidad de conducción y gestión de unidades-áreas para proyectar, desarrollar y evaluar la viabilidad de recursos, y definir planes de acción con conocimientos integrados y comprensivos, actuando con autonomía y creatividad ante situaciones cambiantes.
2. El nivel analítico tiene que ver con la capacidad para desarrollar actividades profesionales con conocimientos integrados, sistemáticos y con alto nivel de abstracción, para realizar interrelaciones y generar soluciones técnicas con autonomía en ámbitos relativamente estables.
3. El nivel técnico es la capacidad para el desarrollo de actividades que requieran conocimientos de datos específicos, modos y medios para su tratamiento, y actuación según normas y procedimientos en condiciones de trabajo estables.
4. El nivel operativo se refiere a la capacidad para efectuar medidas y realizar acciones sobre elementos discretos mediante rutinas predefinidas y conocimientos sobre información concreta para actuar según lo establecido en condiciones estables.
5. Por último, el nivel administrativo tiene que ver con el manejo de tecnologías, técnicas, procesos y procedimientos de gestión y de apoyo de la organización.

Evaluación de competencias

Cuando la organización se halla en proceso de seleccionar los recursos humanos a través de los cuales intentará alcanzar sus objetivos y metas, es indispensable que evalúe a los prospectos con base en las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes requeridas según su directorio de competencias.

Para ellos debe determinar una lista de competencias necesarias para el puesto determinado y en general, elegir el método de evaluación, y llevarla a cabo.

Elección de los métodos de evaluación

Existe una enorme variedad de métodos de evaluación de competencias. Para elegir el mecanismo ideal, resulta indispensable considerar estos factores:

- Tiempo y recursos disponibles.
- El contexto de la evaluación: Cada aplicación tiene distintos niveles de exigencia, por lo que los métodos variarán según el objetivo final de la evaluación.
- La(s) competencia(s) que se desea medir en relación con la ocupación que se ejerce o que se va a ejercer.
- La cantidad de candidatos a evaluar.

Asimismo, la selección del método ideal dependerá tanto del contexto como del conocimiento, aptitud, habilidad y actitud a evaluar. Las habilidades y los conocimientos requeridos varían según el método y los instrumentos elegidos, y también según las categorías de competencias a evaluar.

Capacitación y análisis de brechas

El propósito de la capacitación es que la organización pueda migrar de las competencias actuales a las requeridas por su plan estratégico, y por los objetivos y metas de sus programas y proyectos. Por lo tanto, antes de ponerla en acción es preciso determinar el mapa de las competencias actuales de la organización, y contrastarlas con las requeridas (consignadas, como vimos antes, en el directorio de competencias) para determinar la brecha existente entre ambas.

Cuando el objetivo de un análisis de brechas es determinar los puntos débiles de un individuo para determinar las necesidades de formación o de orientación profesional, una simple comparación de los diferentes niveles de dominio de una competencia puede permitir identificar las competencias que deben mejorarse.

Cuando el análisis de los perfiles y la determinación de brechas tienen por objetivo seleccionar candidatos para ocupar un puesto, el acento no se pone sobre las competencias específicas sino sobre el grado de correspondencia global entre el grupo de postulantes y los requerimientos del cargo. Esto puede lograrse de varias maneras:

- Midiendo la brecha absoluta, es decir, sumando las diferencias entre las competencias de un individuo y las exigidas por el puesto. Independientemente de que indique subcalificación o sobrecalificación, esta forma de medición penaliza todas las brechas de manera similar: alguien con un dominio superior al nivel exigido es tratado de la misma forma que quien tiene un nivel de dominio insuficiente. ¿Por qué medir de esta manera? Los estudios indican que las personas con calificaciones demasiado especializadas en relación con las tareas a realizar tienden a poner el acento en los aspectos negativos de su labor.
- Evaluando las brechas negativas que presenta un individuo cuyos niveles de competencia son inferiores a los exigidos. Este método se puede utilizar si la organización está dispuesta a emplear personas sobrecalificadas.

Por otra parte las brechas pueden tener distinto nivel de importancia.

Como es importante suponer, muy a menudo se considera útil comparar el perfil de competencias de un individuo con el de otros individuos (en los casos de una actividad de selección o de promoción), con el de un grupo o equipo al cual podría ingresar, o con el perfil de competencias de la organización en general. También es útil comparar el perfil de competencias de una persona con el perfil del puesto que ocupa para ver qué competencias debería desarrollar en el futuro.

Diagnóstico de la gestión del conocimiento y la incorporación de tecnologías en las organizaciones

La gestión del conocimiento se refiere a la manera en que las organizaciones generan, difunden, aprovechan y explotan comercialmente sus activos intelectuales. Para realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento y la incorporación de tecnologías en las organizaciones resulta necesario:

1. Evaluar el historial de aprendizaje de la organización.
2. Analizar cómo aprende la organización.
3. Observar el modo de incorporación de conocimiento y el modo de incorporación de la tecnología, así como el grado de obsolescencia o modernidad tecnológica.
4. Describir el comportamiento tecnológico de la organización, para lo cual se deberá:
 - Inventariar y analizar el grado de complejidad de las tecnologías centrales y administrativas.
 - Analizar cuáles son las tecnologías críticas y cuáles son los procesos tecnológicos clave.
 - Determinar cómo han cambiado las tecnologías en el pasado, y de qué manera las ha incorporado la organización.
 - Analizar si la organización desarrolla y crea tecnología
 - Determinar cómo se prevé que cambie el horizonte tecnológico en los próximos cinco años
 - Examinar qué proporción de sus negocios se basan en la innovación.
5. Relacionar las tecnologías y las estructuras organizacionales; observar si la organización posee una estructura tipo hipertexto.
6. Determinar cómo se gestiona el intelecto en la organización
7. Estudiar cómo se incorpora el conocimiento tácito y de qué manera se difunde el conocimiento en la organización.
8. Analizar el sistema sociotécnico de la organización.
9. Detectar las barreras a la creatividad.
10. Tomar en cuenta la opinión que tienen respecto de la innovación los clientes, usuarios, proveedores, accionistas y demás agentes relacionados con la organización.
11. Analizar cómo genera e incorpora valor la organización.
12. Existe un conglomerado (concentración geográfica y sectorial de empresas) en el entorno de la organización que producen sinergia con la misma.

Intervención organizacional en el aprendizaje, la innovación y la incorporación de tecnología

Si la organización desea alcanzar de manera eficiente y efectiva sus objetivos, es fundamental que manifieste una actitud proactiva en la adquisición, el acopio y la difusión de conocimientos y aprendizajes. Para ello puede poner en acción diversas formas de intervención, como las siguientes:

1. Integrar nuevo conocimiento mediante la incorporación de:
 - Personal (nuevos profesionales, científicos, expertos, nuevos gerentes).
 - Recursos materiales (insumos, nuevos materiales).
 - Equipos (compra de nuevos equipos e incorporación, en su caso, de nuevos procesos).
 - Manuales (blue prints), bases de datos, software.
 - Promoviendo capacitación y entrenamiento mediante cursos, libros, internet, etcétera.
2. Desarrollar nuevo conocimiento a través de:
 - Investigación básica, aplicada y/o adaptada a la innovación.
 - Compra de tecnología (llave en mano, con desagregación de paquete tecnológico o de desarrollo propio).
 - Aprendizaje práctico (ingeniería de planta, aprendizaje en planta, prueba y error).
3. Realizar actividades de aprendizaje organizacional mediante:
 - El desarrollo de competencias [conocimiento explícito + tácito (= habilidades)
 - + actitudes + comportamientos].
 - La realización de actividades de capacitación (conocimiento explícito y cultural) y la socialización e interiorización de conocimiento.
 - El desarrollo de conocimiento tácito.
 - La práctica de benchmarking.
 - La realización de lluvias de ideas (brainstorming).
 - El desarrollo de la gestión de la calidad total a través de equipos de mejora continua.

Por último, la organización puede implementar un programa formal de creación de conocimiento poniendo en práctica acciones como las siguientes:

- Crear una visión del conocimiento.
- Desarrollar personal de conocimiento.
- Construir un campo de interacción de alta densidad en la línea frontal.
- Apoyarse en el desarrollo de nuevos productos.
- Adoptar la administración centro-arriba-abajo.
- Adoptar una estructura de tipo hipertexto.
- Construir una red de conocimiento con el exterior.
- Desarrollar el aprendizaje organizacional y adoptar modelos de mejora continua, calidad total y satisfacción total del cliente.
- Desarrollar procesos e implementar el modelo Seis Sigma.
- Desarrollar las competencias y capacidades del personal.

La implementación de tales acciones implica, lógicamente, una problemática administrativa a la que la organización debe hacer frente hasta desarrollar el balance ideal entre gestión del conocimiento, estabilidad y funcionalidad. Para ello deberá:

- Reducir sus costos indirectos e incrementar, al mismo tiempo, su competitividad.
- Establecer equipos descentralizados, multifuncionales e interdisciplinarios que decidan y operen las actividades productivas.
- Flexibilizar sus operaciones de manera que sean susceptibles de mejora en fases sucesivas de condiciones casi estables.
- Lograr un equilibrio adecuado entre la automatización dura y la blanda.
- Pensar de manera global y actuar localmente.
- Integrar dos tipos de tecnología: la destinada a la producción y la encaminada a contribuir a la dirección empresarial.
- Conseguir que su personal mantenga una actitud profesional en la realización de sus tareas, de manera que esté en condiciones de constituir equipos interdisciplinarios para la ejecución y coordinación de las operaciones de la empresa.
- Generar y compartir conocimiento tácito, verificar y crear el prototipo de conocimiento explícito, y vincular y aprovechar el conocimiento externo.
- Desarrollar una cultura del aprendizaje, de mejora continua y de gestión de la calidad.
- Administrar las competencias del personal, y fomentar el trabajo en equipo y en red.

SCHVARSTEIN LEONARDO - LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Responsabilidad social, inteligencia social

Responsabilidad social

El idioma inglés tiene dos palabras diferentes para aludir al concepto que en español llamamos **responsabilidad**:

- **Responsability:** Se refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable. Se da en la esfera privada, es una responsabilidad interna.
- **Accountability:** Alude a la rendición de cuentas que uno debe hacer ante otro debido a una obligación o compromiso asumido. Se da en la esfera pública, es una responsabilidad exigible.

En algunos casos, corresponde la aplicación de uno y otro termino disyuntivamente.

Existen dos tipos de responsabilidades.

- **La responsabilidad exigible:** que es la manera de traducir accountability, hay siempre una relación con otro, particular o general, es de forma explícita y activa.
- **La responsabilidad interna:** la presencia del otro puede ser explícita o implícita, activa o pasiva.

La palabra **social**, tiene como significado configuración especial de prácticas.

Cuando hablamos de **responsabilidad social en una organización** debemos distinguir la responsabilidad interna, la que la propia organización “siente” hacia los miembros de su comunidad, y la exigible, por la cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento.

El cumplimiento por parte de una organización de las normas obligatorias relacionadas con la responsabilidad social exigible es una **conducta moral**. Las organizaciones que cumplen con la normativa vigente son socialmente responsables por imposición.

La voluntad de una organización para ir más allá de lo estrictamente exigible configura una **conducta ética**, ya que ello no es producto de una coacción interna sino que supone la libre elección del sujeto.

Encontramos dos tipos de organización, en relación a lo anterior:

- **Organización sujeto:** Organización capaz de ejercer plenamente sus elecciones frente a las cuestiones por las cuales se siente responsable y a las que le son exigibles. Es capaz de establecer sus propias coherencias internas y de organizar sus interacciones con el contexto en función de la preservación de las mismas
- **Organización objeto:** Aquella que meramente cumple en forma reactiva con los requerimientos externos que se le imponen. Está atravesada por los modelos hegemónicos de la sociedad en la que existe y su orden interno está determinado básicamente desde su exterior.
Las organizaciones están atravesadas por los modelos hegemónicos de la sociedad en la que existe y su orden interno está determinado básicamente desde su exterior. A los atravesamientos institucionales se le opone una transversalidad generada por su capacidad para justificar sus decisiones y sus acciones haciendo referencia a sí misma.

En función de lo antedicho podemos decir que una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas **obligatorias** y **voluntarias** orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad.

Individuos y agentes, actores y personajes

Desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades sociales, la responsabilidad de la organización consiste en considerar cursos de acción alternativos, en elegir entre ellos y en justificar la decisión en función del cumplimiento de los estándares sociales que se ha fijado. La justificación de sus decisiones puede ser de orden **teleológico** (para cumplir con una finalidad), **deontológico** (para cumplir con un principio) o **utilitario** (porque tendrá consecuencias favorables para la organización).

Ahora bien ¿Quién es la organización? Obviamente, los individuos que lo componen, según el rol que allí desempeñen, sus acciones pueden ser descriptas como acciones de la organización. Pero debemos distinguir si lo hacen por sus propias convicciones, o porque están cumpliendo con política, normas y procedimientos organizacionales, o por ambas cosas al mismo tiempo.

- **Individuo / Actor:** No está desempeñando ningún rol que la organización le prescribe. Hace lo que cree que está bien, aunque no se lo pidan y, en el límite, aunque no lo dejen.
- **Agente / Personaje:** Actúa en cumplimiento de las demandas de su rol, un agente de la organización. Hace lo que le piden, y está bien que lo haga, aunque no quiera.

Se puede ser actor y personaje, hace lo que cree que está bien y además se lo piden, o si se quiere, hace lo que le piden porque cree que está bien.

Responsabilidad social y tipos de organización

- **Organizaciones del Estado:** Su justificación es de orden **teleológico** (cumplir con un fin), ya que su finalidad consiste en la satisfacción del bien común. Sus estructuras y procesos se han vuelto crecientemente burocráticos en el sentido patológico del término. El síntoma más manifiesto de esto es el discurso de la víctima: jueces y secretarios, etc., se manifiestan impotentes para cambiar esta situación. Son organizaciones objeto, y su orden está determinado por instancias que les son externas y en cierto modo ajenas.

- **Organizaciones privadas sin fines de lucro:** El cumplimiento de su responsabilidad social tiene justificación de carácter **deontológico** (cumplir con un principio). Debido a que los empleados que trabajan sin remuneración en estas organizaciones, la distancia del rol que existe entre el actor que son y el personaje que desempeñan es considerablemente menor que para los agentes públicos. La satisfacción de las necesidades sociales de los otros es aquí una conducta moral. Al ser privadas, pero sin fines de lucro, se debaten entre lo público y lo privado, el atravesamiento de las políticas neoliberales en estas organizaciones y la consecuente transformación en objeto de dicha política.
- **Organizaciones privadas con fines de lucro:** Encuentra su justificación a priori en un principio de orden **utilitario**: se hace por que tiene consecuencias favorables para la organización. La responsabilidad social se limita, en general, al cumplimiento de los requerimientos legales mínimos.

Inteligencia social

Es el conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones.

Las inteligencias múltiples y las competencias organizacionales

La palabra “**inteligencia**” significa la capacidad de la persona para resolver problemas haciendo uso del razonamiento lógico. El “coeficiente intelectual”, uno de los indicadores con que se ha medido esta inteligencia, ha surgido además de contextos educativos donde se valora principalmente las capacidades lingüísticas y las lógicas matemáticas.

Este foco exclusivo en la resolución de problemas y esta concepción racionalista y unicista de la inteligencia ha sido crítica por varios autores, que proponen a cambio una visión más amplia de la inteligencia asociada con el desempeño humano. Entre los exponentes más difundidos de esta posición se halla Howard Gardner, quien define la inteligencia de la siguiente manera:

“... un potencial biopsicológico para procesar información, que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para la cultura.”

Si un individuo es socialmente inteligente, pero el contexto organizacional no está orientado al cumplimiento de la responsabilidad social, la única forma que tendrá de desarrollar su potencialidad será como actor, actuando por propia elección, y no como personaje en cumplimiento de las demandas sociales de su rol. Su actividad se verá probablemente entorpecida por un contexto organizacional que no alinea la capacidad asociada con la inteligencia en cuestión.

En las consideraciones que anteceden estoy reconociendo implícitamente dos cosas: que las competencias son una manifestación de la inteligencia y que existen en los niveles individuales y organizacionales

Competencia: “(...) Saber actuar en un contexto particular, combinado y movilizándolo un conjunto de recursos pertinentes, para realizar actividades de acuerdo con ciertas exigencias, a fin de producir resultados para un destinatario que satisfagan ciertos estándares de desempeño.” Podemos ver una correspondencia con la definición de inteligencia, ambas aluden a una acción desarrollada en un contexto particular o marco cultural, tendiente a la creación de un producto resultado que tiene valor para una cultura o destinatario.

Si bien las competencias se refieren inicialmente a las personas, el concepto puede ser considerado como un atributo de la organización, como en el caso de las **competencias esenciales** definidas como un conjunto de “cualificaciones y tecnologías”, cuya integración resulta una ventaja competitiva para la organización que las detenta.

Respecto a esta correspondencia entre inteligencia y competencia. No podemos soslayar el debate acerca del carácter innato o adquirido de la primera.

Si bien la competencia se refiere inicialmente a las personas, el concepto puede ser considerado como un atributo de la organización.

Definiremos entonces las **competencias organizacionales** como un conjunto de capacidades integradas y de recursos disponibles para que sus miembros puedan llevar a cabo los propósitos de la organización en el marco de las relaciones prescriptas por sus respectivos roles.

Diremos que una organización será **socialmente competente** si tiene las capacidades y los recursos necesarios para que sus integrantes puedan satisfacer sus propias necesidades sociales y la de los miembros de su comunidad en el marco de las relaciones prescriptas por la función social de sus respectivos roles.

Inteligencia emocional

Es definida como la habilidad para percibir, integrar, comprender y manejar los sentimientos propios y ajenos (John Mayer y Peter Salovey). Por otro lado, Daniel Goleman lo asocia con competencias personales, ligadas a lo intrapersonal, y con competencias sociales, relacionado con lo interpersonal.

Los **componentes básicos** de la inteligencia emocional son:

- **Competencia personal:**
 - Competencia del sí: conocimiento de nuestros estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Incluye el darse cuenta de nuestras emociones, la evaluación de nuestras fortalezas y debilidades y la confianza en uno mismo.
 - Autorregulación: manejo de nuestros estados internos, impulsos y recursos. Incluye el autocontrol de los impulsos disyuntivos, la confiabilidad, la adaptación al cambio y la comodidad con nuevas ideas y enfoques.
 - Motivación: movimiento hacia el logro de objetivos. Incluye el impulso, el compromiso con los objetivos del grupo o la organización, la iniciativa y el optimismo a pesar de los obstáculos y los reveses.
- **Competencia social:**
 - Empatía: percepción de los sentimientos, las necesidades y las preocupaciones de los otros. Incluye entenderlos, desarrollarlos, anticipar y satisfacer sus necesidades, aprovechar la diversidad, registrar las corrientes emocionales de un grupo y las relaciones de poder.
 - Habilidades sociales: pericia para incluir respuestas deseables de los otros. Incluye la capacidad para influenciarlos, comunicación clara, manejo de conflictos, liderazgo, capacidad para canalizar el cambio, construcción de vínculos, colaboración y cooperación, habilidad para crear sinergias grupales.

La inteligencia social en el siglo XXI

Los **intereses técnicos** tienen que ver con el control y la manipulación del medio ambiente, y se relacionan con la actitud de las personas ante las cosas. Las competencias que tienen que ver con la preservación del entorno físico son, entonces, un componente de la inteligencia social, más ligadas a las disposiciones obligatorias habitualmente exigidas por los organismos públicos correspondientes.

Los **intereses prácticos** nos mueven en dirección al encuentro y la interacción con otros sujetos parlantes y actuantes en nuestra comunidad. Se vinculan a la actitud ante las personas y están directamente relacionados con el componente interpersonal de la inteligencia social.

La posibilidad de adoptar una actitud crítica frente al mundo se explica por la presencia de **los intereses emancipatorios**.

La inteligencia social entrañaría entonces el desarrollo de dos juegos de competencias, unas intrapersonales y las otras interpersonales:

Competencias intrapersonales	Competencias Interpersonales
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de sí: Conocimiento de la propia condición social, de cómo llego uno a ella, de cuáles son las propias necesidades sociales. • Autorregulación: Restitución del equilibrio en caso de alteración en la satisfacción de esas necesidades. • Motivación: Orientación a la satisfacción de las propias necesidades sociales. • Pensamiento sistémico: Posibilidad de relacionar las necesidades sociales de los distintos actores en un mapa causal que las integre con otro tipo de necesidades (económicas, políticas, culturales), promocionando la sinergia social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía: Identificación con las necesidades sociales de los otros; reconocimiento de la satisfacción de necesidades sociales como explicación de la conducta de los otros. • Influencia: Movilización de las personas hacia la satisfacción de las necesidades propias y ajenas. • Resolución de conflictos: Actuación en situaciones de confrontación derivadas de la satisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover relaciones de cooperación para tal fin. • Comunión: Establecimiento y favorecimiento de lazos sociales solidarios.

Las tensiones asociadas a la inteligencia social

La inteligencia social que estoy poniendo a consideración se debate en la resolución de las **tensiones** que se establecen entre

- las necesidades particulares del **otro individualizado**, y las universales del **otro generalizado**. Las primeras se orientan a la interacción con ese “prójimo próximo”, la persona de carne y hueso, el vecino y el colega, el familiar y el amigo, con acciones que se ubican en el terreno de lo concreto. Las segundas aluden a la representación interna del colectivo social y de sus necesidades en general, e implican una capacidad de abstracción. Con el otro individualizado uno se compromete, con el otro generalizado uno se involucra.
- el establecimiento de relaciones **cortas** (directas, cara a cara, cuerpo a cuerpo,) y relaciones **largas** (mediatizadas por instancias institucionales). Ejemplo de las primeras sería la asistencia directa a los damnificados en una situación de inundación, y de las segundas, una donación de alimentos que fuera administrada por las autoridades competentes.
- la **beneficencia**, con el asistencialismo como su expresión institucionalizada, y la **promoción y el desarrollo**; tensión identificatoria de los trabajadores sociales que se debaten entre dar pescado o enseñar a pescar.
- la **acción social**, orientada genéricamente a la satisfacción de las necesidades sociales de los otros, y la **militancia política**, guiada por la satisfacción de ideales que incluyen además una concepción de Estado y de relación entre lo público y lo privado, una forma de gobierno, un modo de distribución de la riqueza. Esta tensión considera el “para qué” de la acción, que puede dirigirse a la satisfacción de las necesidades sociales de los otros per se, o inscribirse dentro de un proyecto más amplio que la contiene.

Caracterizada desde este punto de vista, la inteligencia social tiene su expresión en distintas esferas de la actividad humana. Resulta necesario abordarla en el ámbito de las organizaciones, especialmente en virtud de lo ya señalado respecto a la creciente demanda de responsabilidad social de las mismas.

Inteligencia social de y en las organizaciones

Ahora bien consideremos a la inteligencia social como un factor que posibilita el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones.

Pienso que las empresas deben ser socialmente responsables, sin dejar de lado que el Estado tiene y es el rol fundamental y rector en estas cuestiones, porque tiene una responsabilidad ineludible en la gestión y la solución de los problemas sociales de la población.

Si pretendo que las empresas se preocupen por la formación de políticas sociales, por la desocupación, por los derechos sindicales o por la seguridad social, es porque entiendo que pueden tener un rol complementario al del

Estado, y que a partir de la acción conjunta, cada uno en su respectiva área de responsabilidad e influencia, se obtendrá el mayor beneficio para todos.

La inteligencia social de una organización se manifiesta en sus estrategias y en sus políticas, en sus prácticas externas e internas, y se materializa a través de sus decisiones y de sus acciones. Las orientaciones y las prescripciones que de ella emanan son de cumplimiento inexcusable para sus miembros, quienes se transforman en vicarios de la organización, ya que sus acciones a este respecto pueden ser re-descriptas como una acción de la organización.

Quienes ocupan posiciones de liderazgo en una organización socialmente inteligente deben ejercer un arbitraje entre las presiones sociales de los distintos actores y grupos de interés. Particular atención deben prestar a los efectos que sus acciones tengan sobre aquellos que sean más vulnerables frente al poder de la organización.

A este respecto, y dada la desigualdad de poder que instituyen las organizaciones, quienes las dirigen deberán tener siempre en cuenta el principio de la diferencia, para la existencia de justicia social: las desigualdades sociales y económicas deben disponerse de modo que:

- Pueda esperarse razonablemente que sean para bien de todos;
- Se asocien a posiciones abiertas para todos. Por lo tanto, cualquier incremento en la ventaja de aquellos que ya ocupan posiciones privilegiadas (como son quienes dirigen la organización) debe al mismo tiempo incrementar la ventaja de los otros.

Podemos imaginar que no son muchas las organizaciones que imponen a sus miembros una conducta moral tendiente a la satisfacción de las necesidades sociales de los distintos grupos de interés. Ello no inhibe sin embargo que existan en su seno personas socialmente inteligentes, que no sólo actúen consecuentemente, sino que también procuren orientar a toda la organización en esa dirección.

Estas personas

- Mantienen el hábito de indagar en las necesidades sociales de quienes los rodean.
- Tienen en cuenta la condición social y las necesidades del otro al momento de entender y explicar su conducta.
- Propenden a la satisfacción de las necesidades sociales cuando efectúan donaciones, cuando se relacionan con la comunidad, cuando desarrollan productos y servicios para sus clientes, cuando establecen políticas de precios y de cobranzas, cuando toman decisiones relativas al uso y la distribución de los recursos, cuando eligen proveedores.
- Incluyen a lo social como criterio decisorio en la administración de los sistemas de selección y retención de empleados, evaluación del desempeño, compensaciones e incentivos, beneficios, desarrollo de carrera.
- Analizan sistemáticamente en qué forma las estrategias, las políticas y las estructuras pueden estar inhibiendo o limitando la inteligencia social de los miembros de la organización.
- Examinan los roles para incluir cuestiones sociales en las funciones y responsabilidades, y en los indicadores con que se mide la gestión.

Desde ya que todas estas conductas se darán en mayor o menor grado dependiendo del tipo de organización donde trabajen, y del tipo de tarea que realicen, pero en general podemos afirmar que la acción de las personas socialmente inteligentes tenderá a desarrollar dicha competencia para toda la organización.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 14 - CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

Definición de conflicto

Para que se inicie un proceso de conflicto, es necesario que haya oposición o incompatibilidad, y algún tipo de interacción. El conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa.

Transiciones en el concepto de conflicto

¿Qué Rol cumple el conflicto dentro del grupo y la organización?

- **Perspectiva tradicional del conflicto:** Plantea que todo conflicto es dañino y debe evitarse. El conflicto se considera un asunto negativo y es sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. El conflicto se considera como el resultado disfuncional que surge de la mala comunicación, la falta de apertura y de confianza entre las personas, y en el fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores.
- **Perspectiva interaccionista del conflicto:** Esta perspectiva promueve los conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante las necesidades de cambio e innovación.
Un nivel mínimo de conflicto puede lograr que un grupo siga siendo viable, autocrítico y creativo. Este punto de vista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que los **conflictos funcionales** apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño. El conflicto que daña el desempeño del grupo es un **conflicto disfuncional**.
Es importante analizar qué clase de conflicto es el que está presente, pueden ser conflicto de relaciones, conflicto de tarea o conflicto de proceso.
- **Perspectiva enfocada a la resolución del conflicto:** Existen casos muy específicos en los que el conflicto resulta benéfico. Sin embargo, los conflictos en el lugar de trabajo no son productivos, quitan tiempo a las actividades laborales o a la interacción con los clientes, y el enojo y el rencor a menudo permanecen después de que los conflictos parecen haber terminado.
La perspectiva del manejo del conflicto reconoce que tal vez sea inevitable en la mayoría de organizaciones, y se enfoca más en la resolución productiva de los mismo.
Las investigaciones sugieren que es posible minimizar los efectos negativos de los conflictos al concentrarse en preparar a los individuos para enfrentarlos, desarrollando estrategias de resolución y facilitando una discusión abierta.

El proceso del conflicto

Es un proceso que tiene 5 etapas

- **Etapas 1: Oposición o incompatibilidad potencial:** Es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto.
Dichas condiciones se agrupan en tres categorías generales, que son:
 - Comunicación: representan las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y el “ruido” en los canales de comunicación.
 - Estructura: ocurre cuando los requerimientos de dos puestos colocan a los individuos de dichos puestos en conflicto. El término incluye variables como el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas, los estilos de liderazgo, el sistema de recompensas, la dependencia de los grupos, la ambigüedad de la asignación de responsabilidades, la diversidad de metas, etc.
 - Variables personales: se incluyen la personalidad, las emociones y los valores.
- **Etapas 2: Cognición y personalización:** Una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones previas. El hecho de que se trate de un conflicto percibido, no significa que esté personalizado.
Es en el nivel de conflicto advertido cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.
Esta etapa es importante por dos motivos:
 - Durante esta tienden a definirse los aspectos del conflicto.
 - Las emociones desempeñan un papel importante en la formación de las percepciones.
- **Etapas 3: Intenciones:** Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma. Se considera una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento.
Según el nivel de **cooperación** (satisfacer el interés del otro) y de **asertividad** (satisfacer tu propio interés) se dan 5 intenciones principales:

- Competir: deseo de satisfacer los propios intereses sin importar que efectos tenía en la otra parte del conflicto.
- Colaborar: cada una de las partes desea satisfacer por completo los intereses de todas las partes.
- Evitar: deseo de alejarse de un conflicto o eliminarlo.
- Ceder: colocar los deseos del oponente por encima de los propios. (arreglo con concesiones)
- Transigir (complaciente): no hay ganador ni perdedor evidente.

Las intenciones no siempre son fijas. En el curso de un conflicto pueden cambiar si las partes son capaces de adaptar el punto de vista del otro o de responder emocionalmente al comportamiento de la otra parte.

- **Etapas 4: Comportamiento:** Es cuando los conflictos se hacen visibles. Esta etapa incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. Es un proceso dinámico y de interacción. Los conflictos pueden resolverse a través de la administración del conflicto, que es el uso de técnicas de resolución y estimulación para lograr el nivel deseado de conflicto.

Técnicas para la estimulación del conflicto

Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles del conflicto.
Incorporación de personas externas	Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
Reestructuración de la organización	Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el statu quo.
Nombramiento de abogado del diablo	Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Técnicas para la resolución del conflicto

Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas superordinales	Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto —digamos dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina—, la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.
Evasión	Retiro o supresión del conflicto.
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo con concesiones	Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Modificación de la variable humana	Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.
Modificación de las variables estructurales	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.

- **Etapas 5: Resultados:** El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias, que pueden ser funcionales si el conflicto mejora el desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.
- Los **resultados funcionales** mejoran la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.
- Los **resultados disfuncionales** alimentan el descontento, el cual tiende a disolver los lazos comunes y a la larga conduce a la destrucción del grupo, empeoran la comunicación, reducen la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo al predominio de la lucha entre miembros.

Para el manejo del **conflicto funcional** la administración reconoce estos enfoques diferentes y trata de resolverlos al fomentar una discusión franca y abierta enfocada en los intereses y no en los problemas. Otro método consiste en permitir a los grupos adversarios que elijan las partes de la solución que son más importantes para ellos, para que luego se concentren en la manera en que cada uno pueda satisfacer sus principales necesidades.

Negociación

Es el proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos, afectando la relación entre los negociadores y los sentimientos que surgen de ellos.

Estrategias para llegar a acuerdos

Existen dos enfoques:

- **Acuerdos distributivos:** se caracterizan por operar en condiciones de suma cero, es decir cualquier ganancia que obtenga una de las partes es a expensas de la otra y viceversa. La esencia de estos acuerdos es la negociación de quien se lleva la rebanada más grande de un pastel completo (cantidad determinada de bienes o servicios por repartir).
- **Acuerdos integradores:** operan bajo la suposición de que uno o más de los posibles acuerdos puede generar una solución de ganar - ganar.
Las técnicas para lograrlo son, negociaciones en grupo, plantear varios asuntos, centrarse en los intereses subyacentes y no ser transigente.

Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la tajada más grande que sea posible del pastel	Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar/Perder	Ganar/Ganar
Centro	Posiciones ("En este asunto no puedo ir más allá").	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué es tan importante para ti este asunto?")
Intereses	Opuestos	Congruente
Compartir información	Bajo (el compartir información solo haría que la otra parte sacara ventaja)	Mucho (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

El proceso de negociación

Consta de cinco etapas: preparación y planeación, definición de las reglas básicas, aclaración y justificación, acuerdos y solución de problemas y cierre e implementación.

- **Planeación y negociación:** Antes de comenzar a negociar, es necesario determinar ciertas cuestiones. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que llevo a esta negociación? ¿Quién está implicado y como percibe el conflicto? ¿Qué quiere usted de la negociación? ¿Cuáles son sus metas?
También querrá preparar una evaluación de las metas que, en su opinión, tienen la otra parte. Teniendo en

cuenta que los resultados de las negociaciones cambian las relaciones.

Una vez que haya reunido la información necesaria úsela para desarrollar una estrategia. Siendo una parte de ella la determinación de las mejores alternativas para un acuerdo negociado o MAPAN.

- **Definición de las reglas básicas:** ¿Quién hará la negociación? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico para seguir si se llega a un estancamiento? Durante esta fase, las partes también exponen sus propuestas o demandas iniciales.
- **Aclaración y justificación:** Tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales para informar a cada parte sobre los asuntos a discutir, por qué son importantes; entregar a la otra parte cualquier documentación que respalde su postura.
- **Acuerdos y solución de problemas:** Negociación es el intercambio real al tratar de alcanzar un acuerdo.
- **Cierre e implementación:** Es la formalización del acuerdo al que se ha llegado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su aplicación y monitoreo.

Diferencias individuales en la eficacia de la negociación

Existen cuatro factores que influyen en la eficacia con que negocian los individuos.

- **Rasgos de personalidad en las negociaciones:** los negociadores agradables o extrovertidos no tienen mucho éxito en los acuerdos distributivos, son sociables y amistosos, tienden a compartir más información. Parece que el mejor negociador para un acuerdo distributivo es un introvertido que no se esfuerce por ser agradable, es decir, alguien que esté más interesado en sus propios resultados y no en agradar a la otra parte. Todos podemos aprender a ser mejores negociadores
- **Estados de ánimo y emociones en las negociaciones:** la manera en que estos afectan a las negociaciones dependen del tipo de negociación. Parece que, en las negociaciones distributivas, el enojo y la ansiedad son buenos.
- **La cultura en las negociaciones:** las formas de negociar varían de una cultura a otra.
- **Diferencias de género en las negociaciones:** existe el estereotipo difundido de que las mujeres son más cooperativas y agradables que los hombres en las negociaciones, pero las evidencias no apoyan esta creencia. Sin embargo, se ha visto que los hombres logran mejores resultados que las mujeres, aunque la diferencia es relativamente pequeña. Una de las razones por las que las negociaciones favorecen a los hombres es porque a las mujeres se les critican no siguen los estereotipos.

Negociaciones con terceros

Se puede recurrir a terceros que los ayuden a encontrar una solución. Hay tres roles básicos de las terceras partes:

- **Mediador:** tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas.
- **Árbitro:** tercero en una negociación, con la autoridad para dictaminar un acuerdo.
- **Conciliador:** tercero confiable que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y su oponente.

ROBBINS STEPHEN - CAPÍTULO 18 - CAMBIO ORGANIZACIONAL Y ESTRÉS

Fuerzas para el cambio

Ninguna compañía se desenvuelve en un ambiente particularmente estable. Existen seis fuerzas específicas que estimulan el cambio y son:

- La naturaleza cambiante de la fuerza laboral.
- La tecnología.
- Las sacudidas o problemas económicos.
- Los cambios en la competencia.
- Las tendencias sociales y la política mundial.

Cambio planeado

Cambio significa realizar actividades de manera diferente. El **cambio planeado** no es aquel que simplemente sucede, sino que en primer lugar busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente y en segundo lugar trata de modificar el comportamiento de los trabajadores. Orientado siempre a alguna meta.

Los responsables en las empresas de dirigir las actividades para el cambio son los **agentes de cambio**, quienes ven un futuro para la empresa que los demás no han identificado, y son capaces de motivar, inventar e implementar esta visión.

Resistencia al cambio

Incluso cuando los individuos se enfrentan a datos que sugieren que necesitan un cambio, se aferran a cualquier información que pudiera sugerir que todo está bien y que el cambio no es necesario. La resistencia al cambio puede ser positiva si conduce a una discusión y a un debate abierto. La resistencia al cambio puede ser explícita, implícita, inmediata o diferida. Las principales fuerzas de la resistencia al cambio se dividen en dos, las individuales y las organizacionales y son:

Fuentes individuales

Hábito Para afrontar las complejidades de la vida, utilizamos hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.

Seguridad Las personas con mucha necesidad de seguridad tienden a resistirse al cambio, porque este amenaza su sensación de seguridad.

Factores económicos Los cambios en las tareas o en las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si las personas creen que no serán capaces de realizar las nuevas actividades o rutinas, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

Miedo a lo desconocido El cambio sustituye lo desconocido por la ambigüedad y la incertidumbre.

Procesamiento selectivo de información Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que desafía al mundo creado por ellos.

Fuentes organizacionales

Inercia estructural Las organizaciones cuentan con mecanismos creados —como sus procesos de selección y regulaciones formales— para generar estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para restablecer la estabilidad.

Enfoque del cambio limitado Las organizaciones consisten en un número de subsistemas interdependientes. Es imposible modificar uno de ellos sin alterar los demás. Por tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

Inercia de grupo Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales podrían actuar como una limitación.

Amenaza a la pericia Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de grupos especializados.

Amenaza a las relaciones de poder establecidas Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde hace mucho tiempo dentro de la organización.

Superar la resistencia al cambio

Existen ocho tácticas que pueden ayudar a los agentes a manejar la resistencia al cambio

- **Educación y comunicación:** comunicar la lógica de un cambio, combate los efectos de la mala información y de una comunicación deficiente. Ayuda a vender la necesidad de un cambio.
- **Participación:** involucrar a los empleados en el proceso de cambio, disminuye la resistencia.
- **Crear apoyo y compromiso:** apoyar a los individuos que sufran altos niveles de temor o ansiedad, orientarlos y ofrecer ayuda psicológica.
- **Desarrollo de relaciones positivas:** si los gerentes desarrollan confianza con sus subordinados, esto reduce la resistencia al cambio.
- **Implementar los cambios con justicia.**
- **Manipulación y cooptación:** manipular significa ocultar los intentos de ejercer influencia, distorsionar

los hechos para que resulten más atractivos, retener información y crear falsos rumores. La **cooptación** combina la manipulación con la participación, busca comprar a los líderes del grupo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente poco cotizadas de ganar el apoyo de los adversarios, pero resultan contraproducentes si los individuos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados. Una vez descubierta la táctica, el agente vea como su credibilidad se esfuma.

- **Seleccionar personas que acepten el cambio.**
- **Coerción:** aplicar amenaza o fuerza directa sobre las personas que se resisten.

Enfoques para administrar el cambio organizacional

Ahora se revisaran varios modelos para administrar el cambio

- **Modelo de las tres etapas de Lewin:** Kurt Lewin afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debe atravesar **tres etapas**:
 - **Descongelar el statu quo:** cambio para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal. puede hacerse de tres maneras, incrementar las fuerzas impulsoras, que dirigen el comportamiento para que se aleje del statu quo, disminuir las fuerzas restrictivas las cuales obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio, o combinar las dos anteriores.
 - **El movimiento:** proceso de cambio que lleva a la organización del statu quo a un estado final deseado.
 - El **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente.
- **Plan de ocho pasos de Kotter para implementar el cambio**
 1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
 2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
 3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr visión.
 4. Comunicación de la visión a toda la organización.
 5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de problemas.
 6. Planear, crear y recompensar triunfos de corto plazo que impulsen la organización hacia la nueva visión.
 7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
 8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.
- **Investigación de la acción:** Es un proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos, así como en la elección de un cambio que se decide a partir de los resultados del análisis de los datos. Ofrece una metodología científica para administrar un cambio planeado. Consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.
- **Desarrollo organizacional (DO):** Es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores. Los métodos de DO valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación.
- Algunos de los valores que subyacen a la mayoría de los esfuerzos de DO son: respeto por las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación.
- Las técnicas o intervenciones del DO para efectuar un cambio son:
 - **Capacitación para la sensibilidad:** Grupos de entrenamiento que buscan un cambio en la conducta mediante la interacción en un grupo no estructurado.
 - **Retroalimentación por encuesta:** Uso de cuestionarios para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros; se realiza un análisis y se sugieren soluciones.
 - **Consultoría del proceso (CP):** Reunión donde un consultor ayuda a su cliente a entender los eventos de

- procesos que debe enfrentar, así como a identificar cuáles de los procesos necesitan mejorar
- **Formación de equipos:** Interacción amplia entre los integrantes del equipo para mejorar la confianza y la apertura.
- **Desarrollo intergrupar:** Esfuerzos del DO para cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen unos grupos de otros
- **Indagación apreciativa (IA):** Método que busca identificar las cualidades únicas y las fortalezas especiales de una organización, para usarlas en la mejora del desempeño.

Creación de una cultura para el cambio

Consiste en transformar o crear culturas organizacionales aptas para aceptar y adoptar el cambio.

- **Estimulación de una cultura innovadora:** aunque no existe una formula garantizada, hay ciertas características que surgen una y otra vez, cuando los investigadores estudian a las organizaciones innovadoras (innovación es un tipo de cambio especializado, es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio). Estas son:
 - las **variables estructurales** han sido la fuente de innovación potencial más estudiada, las **conclusiones** indican que las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación, una larga antigüedad en la administración se asocia con la innovación, y la innovación florece cuando hay exceso de recursos. Además la comunicación entre las unidades es extensa entre las organizaciones innovadoras.
 - **La cultura.**
 - Los **recursos humanos**, donde existen los **defensores de ideas**, individuos que adoptan una innovación y promueven la idea en forma activa o entusiasta, la respaldan, vencen la resistencia y se aseguran de que la idea se implemente.
- **Creación de una cultura que aprende:** consiste en lograr que el crecimiento continuo forme parte de su cultura; al convertirse en una organización que aprende. Una **organización que aprende** es aquella que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar.
 La mayoría de las organizaciones realizan un aprendizaje de un **solo ciclo**. Cuando detectan el error, su proceso de corrección se basa en rutinas previas y políticas presentes. En contraste las organizaciones que aprenden utilizando el aprendizaje de **doble ciclo**, en el cual corrigen los errores al modificar los objetivos, las políticas y las rutinas estándar. Las organizaciones que aprenden tienen las siguientes características:
 - Visión compartida.
 - Las personas descartan sus antiguas formas de pensar y las rutinas estándar que usan para resolver problemas o realizar tareas.
 - Los miembros piensan en todos los procesos, las actividades y las funciones organizacionales, así como en sus interacciones con el ambiente, como parte de un sistema de interrelaciones.
 - Los individuos se comunican abiertamente entre sí sin miedo a la crítica o a las sanciones.
 - La gente sublima sus intereses personales y los intereses departamentales fragmentarios, con la finalidad de trabajar juntos y lograr la visión compartida de la organización.

¿Qué pueden hacer los gerentes para convertir sus empresas en organizaciones que aprenden?

- Establecer una estrategia.
- Rediseñar la estructura de la organización.
- Reconfigurar la cultura de la organización.

El estrés laboral y cómo manejarlo

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrente a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante.

Los factores de **estrés desafiantes** son aquellos asociados con la carga de trabajo, la presión para terminar las tareas y las presiones de tiempo, operan muy diferente a los factores de estrés obstructores que son los que impiden que el individuo logre sus metas.

El estrés está relacionado con **las demandas**, que son las responsabilidades, las presiones, las obligaciones y la incertidumbre que los individuos enfrentan en el trabajo, y con **los recursos**. También está relacionado con los recursos que son los elementos que el individuo puede controlar y que utiliza para resolver las demandas. Las investigaciones sugieren que los recursos adecuados ayudan a reducir la naturaleza de las demandas cuando estas coinciden con los recursos.

Fuentes potenciales de estrés

- **Factores ambientales:** Existen tres tipos principales de incertidumbre ambiental: **económica, política y tecnológica**. Los cambios en el ciclo de los negocios generan incertidumbre económica. La incertidumbre política no crea el mismo nivel de estrés en países diferentes. Las computadoras, la robótica, la automatización y otras formas similares de cambios tecnológicos también constituyen una amenaza para muchas personas, por lo que son fuente de estrés
- **Factores organizacionales:** Las demandas de la tarea se relacionan con el puesto del individuo, e incluyen el diseño del puesto, las condiciones laborales y la disposición física del centro de trabajo. **Las demandas de rol** se relacionan con las presiones que sufre un individuo en función del rol particular que desempeña en la organización (expectativas, sobrecarga del rol, ambigüedad del rol), **La sobrecarga del rol, la ambigüedad del rol, Las demandas interpersonales** son presiones creadas por otros empleados (falta de apoyo social, malas relaciones interpersonales, conductas negativas de los compañeros y supervisores, peleas, intimidación, descortesía, hostigamiento racial y sexual).
- **Factores personales:** problemas familiares, problemas económicos, personalidad.

Diferencias individuales

Algunos individuos prosperan en situaciones de estrés, mientras que otros se ven abrumados, ¿Qué diferencia existe entre ellos?, se han encontrado al menos cuatro variables relevantes.

- La percepción.
- La experiencia de trabajo.
- El apoyo social.
- La personalidad

Consecuencias del estrés

Estas se pueden agrupar en tres categorías.

- **Síntomas Fisiológicos:** cambios en el metabolismo, aumentar la frecuencia cardíaca y respiratoria, elevar la presión sanguínea, generar dolores de cabeza e inducir ataques cardíacos.
- **Síntomas psicológicos:** tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión.
- **Síntomas conductuales:** reducción de la productividad, mayor ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo o consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y trastorno del sueño.

Manejo del estrés

Es muy probable que lo que la administración considera un “estímulo positivo que mantiene el flujo de adrenalina” se interprete como una “presión excesiva” por parte del empleado. Tenga esto en mente cuando estudiemos los enfoques individual y organizacional para el manejo de estrés.

- **Métodos individuales:** Un trabajador puede asumir la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que hayan demostrado ser eficaces incluyen las técnicas de administración del tiempo, realizar más ejercicio físico, entrenamiento en relajación y ampliación de las redes de apoyo social.
Algunos de los principios más conocidos de la administración del tiempo son:
 1. Elaborar listas diarias.
 2. Ordenar las actividades según importancia y urgencia.
 3. Programar las actividades de acuerdo a su prioridad.

4. Conocer su ciclo personal diario y ejecutar las partes más demandantes del trabajo en la parte alta del ciclo.
 5. Evitar distracciones electrónicas.
- **Métodos organizacionales:** Varios factores organizacionales que causan estrés en particular la demanda de la tarea y del rol están controladas por la gerencia, por lo cual son susceptibles de modificarse o cambiarse. Algunas estrategias serían mejorar la selección de personal y la asignación de puestos, ofrecer capacitación, establecer metas realistas, rediseñar los puestos de trabajo, lograr una mayor participación de los trabajadores y una mejor comunicación organizacional, así como ofrecer periodos sabáticos y programas de **bienestar corporativo**.
Programas de bienestar: programas apoyados por la organización, que se centran en la condición física y mental integral del trabajador.