

COMPORTAMIENTO Organizacional

Mg. María Mercedes Arce
Lic Marcela Taboada

Objetivos Generales

Se pretende que, al finalizar el curso, el participante:

1. Interprete el los principales procesos sociales, el comportamiento y desarrollo organizacional especialmente en lo que respecta a:
 - a. Sus principales elementos componentes y funciones,
 - b. La razón de ser del rol directivo.
 - c. Especialmente, las particulares características de los componentes organizacionales y su importancia crítica en el logro de los objetivos organizacionales.
2. Inicie el proceso de poner a prueba los conocimientos a los efectos de aplicarlos posteriormente en su labor profesional.
3. Internalice el valor de la crítica como instrumento de aprendizaje

El propósito fundamental es promover la reflexión acerca del Comportamiento en las Organizaciones, como así también los sectores y procesos que aparecen como determinantes de la misma.

La intención es que Uds. puedan aplicar, mediante actividades que se proponen, los diferentes temas y conceptos a su ámbito laboral.

Como Uds. saben, el conocimiento de los fenómenos organizacionales permite que sus miembros puedan aumentar su capacidad de comprensión con respecto a lo que en ella sucede. Capacidad de comprensión que se vuelve, en nuestros días una herramienta de extraordinaria utilidad, dadas las transformaciones que suceden en nuestra sociedad en general, y particularmente en las organizaciones.

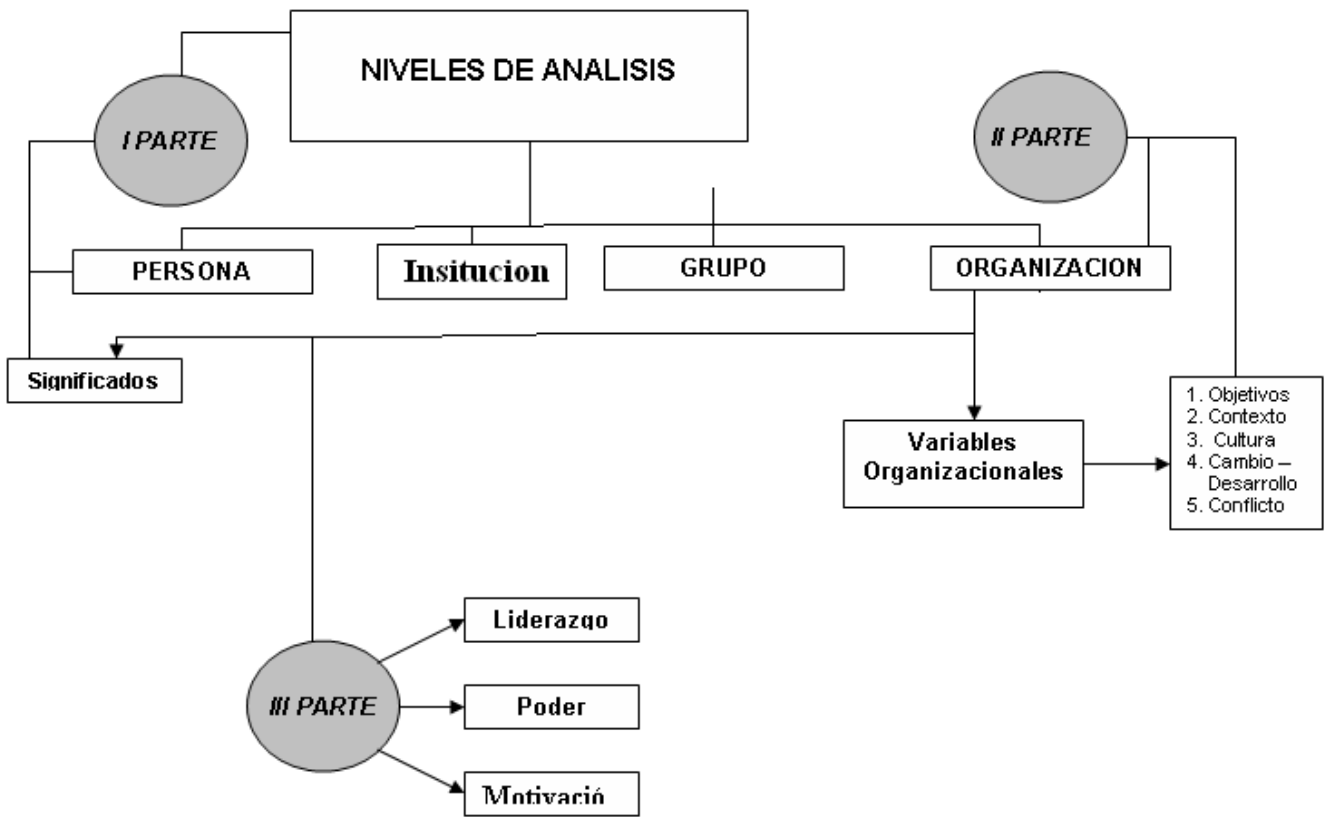
Para ello es necesario conocer y comprender la existencia de diversos planos de análisis de la realidad organizacional, para poder entender con más rigurosidad el significado y el rol que cumplen **las personas, los grupos y equipos que en ella se forman y conviven.**

Esto será abordado, a partir del desarrollo de los temas enunciados anteriormente y procuraremos una mirada centrada en un conjunto de vectores organizacionales, tales como: objetivos organizacionales, comunicaciones, contexto, cambio-resistencia al cambio y conflicto organizacional, que hacen a la dinámica organizacional

Se desarrollaran también temas ampliamente discutidos en la literatura organizacional:

- *Quién conduce a las organizaciones y cómo lo hacen?*
- *¿Cuáles son los aspectos que debe tener en cuenta quién conduce o espera conducir las organizaciones?*
- *¿Cómo entender el significado del liderazgo y su relación con el poder?*
- *¿Cómo concebir el significado de la motivación en las organizaciones?*

Estos son aspectos que hablan de las organizaciones. La presentación efectuada, si bien no agota la problemática organizacional, permite centrarse en un conjunto de temas de relevancia que contribuye a la reflexión de las de las organizaciones, los procesos y comportamientos que en ella se producen y motiva a profundizar su estudio.



Introducción

La comprensión del comportamiento organizacional es una necesidad de todas las personas que integran organizaciones, para desentrañar los procesos, los comportamientos, el contexto y las fuerzas que operan, de manera subyacente en las organizaciones, en tanto sistemas sociales en continua interacción en el medio.

El individuo o más bien los individuos acuciados por sus necesidades que van más allá de las necesidades primarias de alimentación, defensa y reproducción, tienen una marcada tendencia al agrupamiento.

Cuando el grupo se conforma para trabajar, para crear, etc. se formaliza, se institucionaliza aún en forma primaria. Casi espontáneamente con el aumento del número de miembros, la multiplicidad de las relaciones y la necesidad de un ordenamiento, aparecen así los primeros indicios que son la especialización o división de tareas, que impone una jerarquía que coordine estas acciones y cuando el camino de la organización avanza llega a la formalización, a través de normas explícitas.

Pareciera que los hombres o más bien los grupos, tienen cierta compulsión a la institucionalización, pareciera que la producción humana solo es capaz de desarrollarse en el continente de las organizaciones.

Nuestra cultura nos muestra cada vez más insistentemente este fenómeno. Los hombres de hoy pasan toda su vida de una organización a otra, es allí donde acontece todo el proceso de la socialización y se convierte en el escenario de las relaciones humanas. Se podría aclarar más diciendo que las personas circulan la mayor parte de su tiempo por diferentes organizaciones, es decir, nacen, crecen, se educan, trabajan, se divierten en ellas y en la medida que éstas se hacen cada vez más complejas, mayor son los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

En las organizaciones, las personas interactúan, esos procesos de interacción se aprenden y se desarrollan en organizaciones y habría razones para pensar que en muchos casos son estas estructuras las que los favorecen, obstaculizan o dificultan.

La diversidad de trabajadores significa que las organizaciones, indudablemente se están volviendo más heterogéneas en términos de sexo, raza y etnia.

Antes se adoptaba la posición del “crisol” cuando existían diferencias en las organizaciones, en el supuesto que las personas diferentes, automáticamente se adaptarían de alguna manera. Sin embargo, ahora se sabe que las personas cuando llegan a trabajar no dejan de lado sus valores, ni el estilo de vida que prefieren.

Por lo que el desafío de las organizaciones es entender y tornarse más adaptable a los diversos grupos de personas que conviven en ellas.

El comportamiento Organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquellas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado).

Ella es valiosa para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de personal, tesorería, académica se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas internos, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas).

Objetivos

Cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos los comportamientos en el ambiente organizacional. Los objetivos son:

- El primer objetivo es *describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es *entender* por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus **empleados** sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- *Predecir* el comportamiento futuro de los empleados. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El objetivo último del comportamiento organizacional es *controlar*, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas.

Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano. Los administradores tienen que entender el comportamiento organizacional de los seres humanos. Este se manifiesta de manera amplia en la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios.

Relación con otras Ciencias

Psicología:

Trata de entender la conducta de los humanos.

Aporte: Psicólogos industriales y organizacionales: problemas de fatiga, del aburrimiento que podrían afectar la eficacia en el trabajo.

Sociología:

Estudian el sistema social donde las personas desempeñan diferentes

Roles

Aporte: Estudiar el comportamiento de los grupos, la dinámica grupal, la tecnología, las comunicaciones, el poder, el conflicto.

Antropología:

Estudia las sociedades con el objeto de conocer a los seres humanos y sus actividades

Aporte: la cultura y los entornos para entender las diferencias del comportamiento, actitudes y valores característicos de las gentes de diferentes lugares.

Ciencias Políticas:

Estudian el comportamiento de los individuos y los grupos en un entorno político.

Aporte: Estructura del conflicto, la distribución de poder y su manipulación

Psicología Social:

Estudia la influencia que unas personas ejercen sobre otras.

Aporte: El cambio organizacional, cómo aplicarlo y como superar los obstáculos. La Mediación.

Variables que Afectan el Comportamiento

Edad: La distribución de los miembros en una organización según distintos grupos de edad implica relaciones sociales específicas: diferentes estructuras valorativas, cognitivas y de experiencias que condicionan el comportamiento, incidiendo en las características y dinámicas organizacionales

El predominio de gente joven en tareas jerárquicas y las de conducción es posible que genere estructuras organizativas flexibles, participativas y capaces de adaptarse a ambientes más heterogéneos y cambiantes.

En las organizaciones propias de las sociedades más avanzadas se observa en muchos casos la tendencia a incorporar personas menores de 45 años, tendencia que se reafirma para los cargos de conducción.



Reflexione sobre ¿Qué característica tendrá una organización universitaria cuyos miembros pertenezcan predominantemente a la “tercera edad”? ¿Cuál será su cultura, sus valores, su capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y demandas del contexto? ¿En qué beneficiará y en que perjudicará a la organización?

Género: Establece estadísticamente la distribución por sexo. Es dicotómica: varones y mujeres que conforman una organización.

Los comportamientos distintos se desarrollan a través de un aprendizaje social de las identidades femeninas y masculinas.

El predominio o no de estas dimensiones incide directamente en el sistema organizacional y en sus componentes (objetivos, estructuras, tecnología, medio ambiente) Por ejemplo el porcentaje de mujeres o varones en las promociones, en tareas de conducción, profesionales, técnicas, operativas, etc.



Analice ¿Cómo fue variando lo anteriormente expresado históricamente? ¿Qué trama de relaciones establecen entre sí las mujeres o los hombres, con independencia del estrato al que pertenece el grado de poder de que disponen?

Con relación a las redes informales que aparecen en las organizaciones ¿Cuál es el lugar que ocupa el género en su construcción?

Etnias: Los grupos étnicos presentan prácticas culturales peculiares que los diferencian del resto de la sociedad. Sus características distintivas son: lengua, estirpe (real o imaginario), rasgos físicos, historia, religión, estilos de indumentaria, etc. Son diferencias culturales.

Muchas veces las distinciones étnicas se relacionan con desigualdades de poder, riqueza, prestigio, así como rivalidades entre grupos.

En el ámbito de las organizaciones interesa conocer si existen estos grupos o individuos pertenecientes a ellos, cuál es el tipo de relación social que se genera dentro de estas minorías y entre ella y el resto de los miembros de la organización y si hay actitudes de discriminación (manifiesta o atentes) hacia ellas.

Otra categoría a tener presente el **estado civil y la procedencia** de país, región, provincia, medio urbano o rural, etc.



Considere la siguiente pregunta: ¿Tendrá la misma probabilidad de ingresar a la institución un joven soltero de 25 años que una joven de igual edad pero casada (ambos con igual acreditación profesional)

La movilidad social dentro de las organizaciones

Por **Movilidad Social** se entiende los movimientos de individuos entre distintos estratos y funciones, y respecto a los centros de toma de decisiones.

- 1) La Movilidad Vertical se refiere al ascenso o descenso en la escala: esto se relaciona con la adquisición o no de mayor remuneración, prestigio o poder.
- 2) La Movilidad Circunferencial: corresponde al cambio de función o división dentro un de mismo nivel jerárquico.
- 3) La Movilidad Radial: se refiere a la posibilidad de que se incremente la centralidad de una persona o grupo dentro de la organización

Conclusión:

HOMBRE (rol relevante)

ORGANIZACIÓN

COMPORTAMIENTO

INDIVIDUAL

GRUPAL

**FINES PROPIOS Y DE
LA ORGANIZACIÓN**

**Individuo
Integra
Organización**

Determina Comportamiento

Consciente

Inconsciente

Selección de Acciones

Individuo

Ajustado (equilibrio interno)

Adaptado (equilibrio con el entorno)

Integrado (equilibrio interno y externo)

Comenzaremos esta primera sección con una breve introducción acerca de los niveles de análisis

1. Niveles de Análisis. Persona - Grupo. Organizaciones-Institución

El primer nivel de análisis es la:

Persona: es lo que habitualmente denominamos la base. Es el elemento identificador en toda organización. El rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización, Por lo tanto comprender el comportamiento personal es fundamental si se quiere llevar una gestión eficaz.

El ser humano adquiere un rol relevante en la organización. De allá la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella.

La eficacia con la cual cualquier organización debe ser operada, depende de la forma como las personas puedan ser comprendidas en sus comportamientos y apoyadas en su accionar. Toda organización debe ser capaz de trabajar con las personas y resolver los problemas que cotidianamente se presentan en ella.

Una de las características de las organizaciones, acaso la que ha permitido su éxito, es que pueden especificar enormemente los comportamientos que requieren de parte de sus miembros.

Dado que el sistema organizacional puede ser construido en forma deliberada para lograr ciertos fines, es posible planificar la manera más eficiente de distribuir los recursos y asignar las tareas para obtener estos fines, con el mínimo desgaste de recursos.

De esta manera se desprende el que las organizaciones pueden definir, en forma muy clara y específica, los comportamientos demandados a las personas que quieran participar en ellas.

Los roles organizacionales son claros y precisos y, por esta misma razón, es posible reemplazar a quien cumple un rol, por otra persona que sea capaz de realizar el mismo cometido. La especificación y precisión de la definición del rol, por otra parte, permite hacer predecibles, coordinables y razonables los comportamientos de los seres humanos en las organizaciones. Esta es una innegable y apreciable ventaja para un sistema que quiere lograr la máxima eficiencia, en una función que implica ofrecer variados productos a una sociedad que día a día necesita de nuevas soluciones para su siempre creciente complejidad.

Thompson piensa que el "actor humano es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de una enormidad de variables". El radio de diferencia en competencia es grande y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Ni nosotros ni las organizaciones disponemos de datos o cálculos para comprender los miembros de la organización en su total complejidad.

El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones. El comportamiento de las personas es una forma de proceder, se refiere a la conducta de las personas. Los factores de comportamiento son los modos según los cuales la persona suele conducirse en sus quehaceres.

Macro	Comportamiento Organizacional Total	Comportamiento de grupos complejos	Comportamiento de grupos pequeños	Comportamiento individual	Segmento de comportamiento individual	Micro
	Organización Total	Grupo de referencia secundario	Grupo de referencia primario	Posición	Papel	

Es imposible explicar el **comportamiento humano** a través de una causa única. El comportamiento humano es la resultante de una serie de factores psicológicos y no psicológicos, tales como factores biológicos, antropológicos, sociológicos, económicos, políticos. Estos factores interactúan manteniendo una dinámica responsable para la formación, desarrollo y cambios en el comportamiento. Los fenómenos psicológicos no son estáticos.

COMPORTAMIENTO HUMANO

- **Factores económicos (relaciones de producción)**
- **Factores psicológicos (de personalidad individual)**
- **Factores sociológicos (interacción grupal)**
- **Factores antropológicos (conformación histórica)**
- **Factores biológicos (herencia)**
- **Factores políticos (sistema de poder y dominación)**

El comportamiento del hombre está influido por las variables que dinamizan el sistema social y su conducta es el resultado de esa influencia, que continuamente cambia

La complejidad de la naturaleza humana se basa en las necesidades y en el compromiso que pueden expresar de diferentes maneras en las organizaciones.

Que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y se sienta satisfecha y lo manifieste en su **comportamiento**, depende en gran parte de dos condiciones:

- a) Si se compaginan las expectativas del individuo en relación con lo que la organización puede darle y lo que él le puede dar a la organización a cambio, y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.
- b) La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que exista acuerdo)

Se podría decir que las necesidades del individuo y la organización cambian con el tiempo y requieren episodios de socialización organizacional, en la forma de normas de cambio organizacional. Se podría decir que esas **normas son obligatorias** en el sentido de que su aceptación es requisito de afiliación continua en la organización. Otras **normas organizacionales son periféricas** en el sentido de que su para un miembro de la organización es deseable pero no esencial aceptarlas.

La adaptación del individuo a la organización puede concebirse en función de la aceptación o rechazo de las normas obligatorias y/o periféricas:

Normas Obligatorias	Normas Periféricas	Actitud del individuo a la organización
Acepta	Acepta	Conformidad: el individuo trata de encajar completamente en la organización
Rechaza	Acepta	Rebelión: la persona oculta su propia rebeldía
Rechaza	Rechaza	Rebelión abierta: conlleva a la pérdida voluntaria o involuntaria de la afiliación
Acepta	Rechaza	Individualismo creativo: preocupación por las metas básicas de la organización para ayudar a lograrlas

La necesidad que la gente tiene de conformarse, rebelarse o ser innovador y manifestarlo en su comportamiento esta relacionado en forma muy compleja con su personalidad, el sistema de motivación y con sus necesidades que cambian durante su vida en la organización.

La **Personalidad** es un conjunto de trazos psicológicos, con propiedades particulares, relativamente permanentes y organizadas de manera adecuada. Ella se revela en la interacción de la persona con e medio ambiente, e individualiza su forma de ser, de pensar, de sentir y reaccionar de cada persona.

El estudio de la personalidad permite llegar a las siguientes conclusiones:

- Dos personas no son iguales; cada persona presenta un único patrón de características psicológicas.
- Cada persona mantiene cierta consistencia psicológica que permitirá su identificación y que perdurará durante el transcurso del tiempo.
- Para comprender la personalidad no solo basta con identificar trazos psicológicos sino también es preciso entender cómo ellos se relacionan y

cómo interactúan uno con el otro, es decir, de qué forma están organizados.

- La personalidad es una construcción (constructo) que se deduce del comportamiento observable.

Los hábitos, capacidades, motivos, necesidades, percepciones, etc. pertenecen a la personalidad



Lea atentamente la siguiente situación

El Dr Pozo es el Director del Programa contra el Cólera del Ministerio de Salud Pública de la Provincia. A cinco años de la creación del Programa comienza anotar cierto desgaste en su equipo de trabajo. El equipo esta formado por un grupo de diez profesionales en salud publica, que fueron reclutados en universidades nacionales y provinciales.

El programa representa una instancia de capacitación importante en control de epidemias, y este aspecto parece recompensar la escasa retribución que reciben los especialistas, con dedicación full time. Sin embargo el Director ha notado que no todos los miembros de su equipo tienen el mismo rendimiento ni muestran el mismo grado de compromiso con el programa. Los casos extremos que vienen a su memoria son los de Yuyito Perez y Chacho Loza.

Yuyito Pérez se incorporo al Programa hace sólo dos meses y se muestra entusiasmada por el proyecto. Acaba de graduarse y necesita experiencia de campo. Dedicó horas extras al proyecto e incluso ha propuesto trabajar durante los fines de semana en un proyecto piloto alternativo que podría ser más efectivo que el plan nacional de prevención vigente. Chacho Loza lleva cinco años en el programa. Comenzó con gran entusiasmo pero el Director nota que en los últimos meses esta ha decaído. Se retira exactamente a la hora de salida y no participa de las reuniones de trabajo donde se plantean proyectos especiales. Su actitud sigue siendo de responsabilidad con el trabajo, pero cumple solo con sus obligaciones mínimas. Tal vez la explicación se relacione con su situación familiar, ya que en el último año se ha casado y ahora tiene que mantener a su esposa y un hijo pequeño.

El Dr Pozo entiende que hay diferencias sustanciales en la situación personal de los miembros de su equipo. El programa ofrece una retribución mínima y una oportunidad de aprendizaje importante, pero estos incentivos no resultan igualmente atractivos para todos los miembros del equipo

- a- Explique las diferentes reacciones de Cristina y Norberto (factores intervinientes)
- b- Puede identificar las expectativas existentes de cada uno hacia al organización y de la organización hacia cada integrante. ¿Las mismas se modificaron? ¿Por qué?

- c- ¿Qué propuestas podría plantear al director para solucionar el problema?
(estrategias de movilidad social)

Las personas tienen muchas necesidades, la mayoría de las cuales se satisfacen al interactuar con otros, tienden a formar **grupos**.

Este constituye el segundo nivel de Análisis

Un grupo es un conjunto de personas que comparten ciertas normas y hacen todo lo posible para satisfacer sus necesidades por medio del logro de las metas del grupo.

En sentido técnico, social y psicológico es un conjunto de personas unidas entre sí en una red o sistemas de interrelaciones que interactúan de manera intencionada y significativa.

La pertenencia al grupo es un factor esencial de la relación que el individuo mantiene con la organización. El grupo puede considerarse como un soporte cultural, cognoscitivo, afectivo y estratégico, esencial para "sobrevivir" en la organización.

Características de los grupos

- **Interacción:** es la facultad que poseen sus integrantes de influirse mutuamente
- **Empatía:** es el grado de atracción y simpatía de unos y otros entre sus integrantes. Puede existir mayor grado de empatía entre unos con respecto a otros
- **Distancia Social:** los miembros del grupo no se sienten demasiado distanciados socialmente unos de otros
- **Orientación Democrática:** implica neutralidad y libertad a través de su autoexpresión y la comunicación sin inhibiciones.
- **Presiones del grupo:** es la acción que ejerce el grupo para que sus miembros se comporten de acuerdo a sus normas, a sus pensamientos, a su ideario

Etapas de desarrollo de los Grupos en las Organizaciones

- 1) **Etapa de Formación:** se caracteriza por una gran vacilación en cuanto la **intención, organización y liderazgo del grupo.**

- 2) **Etapa de la Tormenta:** es el conflicto interno hasta que los miembros admitan la presencia del grupo

- 3) **Etapa de la Normatividad:** se identifica por las relaciones estrechas y la conexión. Se formalizan las normas

- 4) **Etapa de Actuación:** los grupos tienen una estructura interna manifiestamente visible que nace con el curso del tiempo, ha sido admitida y es eficaz

- 5) **Etapa de su Transformación en Equipo:** gradualmente va logrando ejemplos de eficiencia y productividad en la obtención de metas fijadas por la organización

Actividades del Grupo

- **Teleológicas:** se orientan a la obtención de fines grupales. Son las actividades que el grupo despliega con el intención de lograr los objetivos que lo orientan.
- **De Desarrollo del Vínculo Grupal, de la persistencia y la Cohesión del Grupo:** permite al grupo construirse y satisfacer las necesidades de sus miembros y animar la confianza, la correspondencia y la colaboración entre ellos. Cuando más cohesión existe en el grupo más probable es que éste tenga valores, actitudes y normas de comportamiento comunes. El grupo puede tener mucha cohesión si ha tenido éxito en la realización de sus actividades constructivas y propias de las tareas grupales, y en reducir al mínimo las actividades en provecho propio de sus miembros.
- **Individuales:** Las aspiraciones, necesidades, valores y objetivos propios los llevará a satisfacer siempre que no afecten el mantenimiento del grupo.

Según Schein, las principales funciones psicológicas individuales que los grupos desempeñan con respecto a los miembros que las integran pueden entrar en las siguientes categorías:

- a) Los grupos son un medio para satisfacer nuestras necesidades afectivas, de contención, de filiación y de amistad.
- b) Sirven para incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra autoestima
- c) Nos ayudan a reducir la incertidumbre que nos produce el medio social.
- d) Reducen la ansiedad, la inseguridad y la sensación de impotencia y de soledad frente a lo desconocido, a los desafíos o las amenazas
- e) Coadyuvan a resolver los problemas personales
- f) Nos permiten realizar actividades lúdicas, recreativas u otras que no se vinculan a la organización

a) Según el grado de implicación personal

Grupo Primario: es aquel en que las relaciones personales son cara a cara con cierta frecuencia y en un nivel afectivo-inclusivo. En estos grupos se desarrollan normas y roles. Ej. La Familia, los grupos de trabajo, los amigos.

El **Grupo Primario** ejerce un control informal sobre sus miembros, un control no institucionalizado.

El control es ejercido de manera latente. Cuando un miembro irrita o molesta a otro, estos pueden mostrar su desaprobación por miedo del ridículo, la risa, crítica o el ostracismo.

Grupo Secundario: las relaciones entre sus miembros son relativamente independientes y formalizadas. Aquí se incluye, por ejemplo las agrupaciones políticas, las asociaciones de ayuda, comisiones vecinales.

En estos grupos el individuo no se interesa por los demás en cuanto a las personas sino como funcionarios que desempeñan un rol. Al contrario de los grupos primarios, el control que se aplica es formal, es decir, hay reglamentaciones que establecen normas y sanciones.

b) Según la inclusión o no de los individuos en los grupos:

Grupos de Pertenencia: es el grupo al que pertenece el individuo o del cual forma parte. El grupo ejerce sobre sus miembros una presión a fin de que tengan comportamientos ajustados a la norma.

Grupo de referencia: es el grupo al cual tiende a pertenecer el individuo. Es el grupo al que aspiramos y constituye un ideal o con el cual se siente psicológicamente identificado. Se toma su comportamiento como muestra de norma de conducta, como nivel de aspiración y de auto apreciación.

El grupo de referencia es uno de los elementos más importantes en la formación de la identidad propia de un individuo.

Tal vez el factor individual que más gravita en establecer y fortalecer actitudes y opiniones, como también motivos y justificación, es el consenso de los miembros del grupo cual nos identificamos

La opinión de este grupo, formalmente manifestada o imputada a él por el individuo en cuestión, actúa como elemento fundamental en definir los valores propios, normas y opiniones de cada persona. Orienta su comportamiento y le da pautas para juzgarse a sí mismo.

Agrupamiento: conjunto de personas reunidas en función de determinados objetivos de relativa permanencia. Ej. Comisiones Sociales de la organización.

Banda o Pandilla: es un grupo pequeño de pares o personas que se reúnen por intereses comunes y que presentan poca estructura. Dentro de ella se da un abanico de posibilidades que van desde **la barra de amigos a la patota**, de acuerdo a las normas que comparten y la dinámica que muestran.

Muchedumbre o masa: es un grupo numeroso con poca estructuración y poca definición de roles, que no tiene conciencia de sus metas y que se reúne detrás de un objetivo en un momento dado y luego desaparece. Ejemplo: personas de la organización que peticion algo

Es interesante considerar el comportamiento de un individuo como parte de la masa. Una de las características de los seres humanos que la conforman es que sus capacidades se tienden a nivelar para abajo. Por ej.: una persona con buen nivel de instrucción y capacidades para pensar, se iguala a otra en una reacción muy primitiva, agresiva durante una manifestación o bien cuando recibe un mensaje a través de los medios que apuntan a tocar sus sentimientos de manera muy directa.

c) Según el criterio de formalidad

Es preciso distinguir entre **grupos formales e informales**, ya que en éstos últimos no están claramente definidos los fines y las tareas a desarrollar y, al contrario de los grupos formales, las condiciones de esa reunión, o su permanencia en el tiempo, obedece más a la espontaneidad de sus integrantes que a la determinación de un tercero.

Grupo Formal: formado por la estructura organizacional formal, para realizar tareas en el puesto de trabajo, es un grupo de trabajo o de tareas.

Este grupo puede ser:

- **Grupos Formales Permanentes:** estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. Ejemplo: Los distintos dpto. que componen la organización
- **Grupos Formales Temporales o creados “ad-hoc”:** se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. Se desestructuran como grupo al finalizar la tarea. Ejemplo: grupo de investigación y desarrollo. Comisión de estudio, comité asesor.

Podemos hablar también de: **Grupo Formal-Grupo Objeto:** es constituido por la organización, no tiene palabra propia, es decir, no enuncia nada nuevo respecto del discurso de la organización. No dice ni hace nada diferente a lo que de él se espera en la organización. Es un reproductor del orden establecido, es una materialización de lo **instituido**.

Ejemplo de Grupos Formales

Grupo de mando: Estos son grupos de trabajo tradicionales, determinados por las relaciones formales de autoridad, Incluye un administrador y subordinados que se reportan directamente con él.

Grupos Informales: es el formado dentro de la organización, pero sin reconocimiento oficial. Este grupo surge dado que las personas tienen necesidades que trascienden el trabajo y tiende a satisfacerlas con su grupo de pares.

Pueden ser:

- **Horizontales:** formadas por miembros de la organización con más o menos el mismo rango que trabajan en una misma área.
- **Verticales:** formado por miembros de un mismo departamento, pero de distinto rango.
- **Mixto o formado al azar:** miembros ubicados en diferentes niveles, perteneciente a diferentes dptos. y diferentes localizaciones físicas.

Podemos decir además: **Grupo Informal-Grupo Sujeto:** toma la palabra para expresar y dar forma a nuevas realidades, movilizan y crean las condiciones para el cambio y la transformación de la organización. Lo que caracteriza a este grupo es su capacidad **instituyente**

UNA COMPARACIÓN DE LOS GRUPOS FORMALES E INFORMALES		
DIMENSIÓN	GRUPO FORMAL	GRUPO INFORMAL
1. Objetivos principales	Beneficio, eficacia, servicio	Satisfacción y seguridad de sus integrantes.
2. Origen	Planificado por la organización	Espontáneo
3. Influencia sobre los integrantes	Posición de autoridad	Personalidad, destreza
4. Comunicación	Flujo de los niveles superiores a los inferiores	Por rumores, de persona a persona
5. Líder	Designado por la organización	Surge del grupo
6. Relaciones interpersonales	Establecidas por el estándar de trabajo	Se desarrolla espontáneamente
7. Control	Basado en normas, prescripciones	Por medio de sanciones sociales estrictas.

d) Según un criterio de finalidad

Tienen que ver con los objetivos de los grupos

Solución de problemas: se centran en problemas particulares de la propia organización. Por ejemplo círculos de calidad o grupos para el estudio de un proyecto.

Producción: cuyos integrantes realizan conjuntamente determinado trabajo, Configuran los equipos de trabajo, dpto. y unidades de la organización.

Resolución de Conflictos: orientados a afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata de grupos de negociación

Cambio o Desarrollo organizacional: incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. En otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

e) Según un criterio jerárquico

Tienen que ver con la ubicación en la estructura organizacional

Diferenciación vertical: compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección (vértice estratégico), pasando por los grupos directivos intermedios (línea media) hasta los grupos no directivos (núcleo operativo).

Diferenciación horizontal: incluye los distintos grupos que proporcionan servicios especializados / relativos a la producción, investigación, etc.) basados en competencias particulares y comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones.

f) Según su estructura

Actividad grupal: Grupo de tareas interdependientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc.

Actividad Individual: el grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen un vínculo entre sí, una tarea, una especialidad profesional. Ejemplo: un equipo de venta, en el que entre otras condiciones, se proporcionan comisiones individuales, lo cual genera competición entre sus miembros

Estos criterios no son excluyentes entre sí . Por ejemplo, un círculo de calidad será un grupo temporal, formal, de solución de problemas, relacionado con la diferenciación horizontal, en cuyo seno se desarrolla una actividad de carácter grupal.



Teniendo en cuenta lo dicho hasta aquí y las lecturas realizadas, se le solicita reflexione acerca del tema tratado.

Para ello le sugerimos que se sitúe en la organización donde Ud. se desempeña y:

1. Analice las características de los grupos en los que Ud. participa.
2. Qué motivación tuvo para unirse a un grupo.
3. Cómo se desarrollan las normas en su grupo.
4. Reflexione acerca del desarrollo de los diferentes grupos que Ud. integra y la interacción entre ellos.

Equipos de Trabajo en las Organizaciones

El concepto de equipo (team) tiene su origen en la versión deportiva del tema. Sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados del siglo, donde distintos autores, en muchos casos sin percibir la diferencia sustantiva empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, al principio centrándose en empresas, y particularmente en proyectos.

Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados.

El punto de partida para definir y diferenciar los equipos es la noción de personas articulada con conjunto. Las personas no están desarticuladas. Se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual. **Sin personas no hay noción de equipos.**

También se puede decir que un Equipo es:

Un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas

Un conjunto de personas convocadas por la dirección, comprometidas con una finalidad común que solo se puede lograr por un trabajo complementario e interdependiente de sus integrantes

Cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencido de que la correcta realización de éstas redundará en beneficio del equipo y de que un error por él cometido puede traer inconvenientes a la totalidad de dicho equipo.

Es un grupo real que interactúa entre sí. Se compone de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización. Sus miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados entre sí, en un área claramente diferenciada. Su composición es habitualmente fija. También existen equipos ad-hoc, es decir, que se estructuran para determinada actividad y luego se disuelven.

- a) Comparten y desarrollan ciertos objetivos que guían sus acciones

- b) Desarrollan normas internas que gobiernan su conducta para una mejor convivencia
- c) Desarrollan ciertos roles, en la división interna del trabajo
- d) Desarrollan sentimientos de atracción mutua aunque también pueden presentarse sentimientos negativos.
- e) Son unidades de objetivos y resultados. Desarrollan una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio entregado en cierto tiempo.
- f) Se auto organizan: Son responsables, en cierto grado, de su organización interna, Por ejemplo de la determinación de puestos de trabajo, control de calidad.
- g) Se auto organizan: son responsables, en cierto grado, de su organización interna, Por ejemplo de la determinación de puestos de trabajo, control de calidad.

En el **Equipo de Trabajo** existen:

Roles funcionales: comportamientos que desempeñan los integrantes como contribución particular y personalizada a la propósito del equipo. Son comportamientos específicos que están relacionados con cosas muy concreta. Ej. Realizar un informe, buscar datos, presentar resultados.

Esto se da siempre que los comportamientos se ajusten a las expectativas que todos los miembros tienen sobre la contribución necesaria de un individuo particular, como a las expectativas que ese individuo posee sobre la mejor manera de participar y de colaborar en la tarea.

Para concordarse a dichas expectativas se requiere un proceso que ayude a alcanzar: claridad, capacidad de negociación y definición de roles.

Distingamos estos procesos

Claridad de rol: Cuando no se da esta situación, las personas no saben como coordinar sus tareas con la del resto de los miembros, ni lo que se espera de ellos.

Si encuentra claridad en lo que se aguarda de las personas tanto por los superiores como de sus compañeros, las personas asumen su tarea, no existe complicación.

Es esencial clarificar los roles en un equipo de trabajo para el logro de la eficacia en el mismo.

Percepción y Expectativas del rol

Dado que no se puede o no se debe presumir de poseer una percepción objetiva de la realidad y dado que la percepción propia puede no ser compatible con la de los otros, es beneficioso que se explicita el rol, para así, comparándolo con la visión de los otros miembros del equipo, ajustar nuestro comportamiento al rol esperado.

Las distintas personas del equipo pueden tener expectativas diferentes sobre la actuación de uno de sus miembros. Este se enfrenta, por lo tanto, a múltiples expectativas y, si además no las conoce, mal puede cumplirlas.

Conflictos de rol: Se produce cuando existen expectativas contradictorias. Esto ocurre cuando al cumplir con la exigencia de un papel dificulta, se opone, contradice, la interpretación de otro papel también solicitado por los demás.

Negociación del rol: Conociendo lo que los demás esperan de uno, se pasa a lo que se está dispuesto a admitir o no admitir, en un proceso de negociación de “de toma y daca”. Por ejemplo: “Yo me puedo comprometer a esto, si tú haces esto otro a cambio”. Así, consintiendo algunas expectativas, resistiendo otras y negociando las restantes, se van alcanzando compromisos.

Estabilidad y productividad: con el compromiso aparece la estabilidad. Esta lleva a la productividad, a la posibilidad que el trabajo se realice adecuadamente.

Roles de Equipo

Se refieren a nuestro modo individual, personal, de comportamientos, de contribuir a la tarea y de relaciones con otras personas en el trabajo. Se diferencian significativamente de los roles funcionales, ya que estos hacen referencia al realización del trabajo en sí mismo, resultan de una amplia red de expectativas sociales y poseen alta racionalidad.

Los roles del equipo son personales, intuitivos y emocionales.

Se pueden definir nueve roles de equipo que se concentran en tres categorías principales

Roles Mentales

El Creativo: es la principal fuente de ideas e innovación. Siendo su aporte fundamental en las fases iniciales del proyecto o cuando se obstruye

El Especialista: Aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo.

Su principal aporte consiste en alcanzar altos niveles de profesionalidad y progresar en su propio campo.

El Evaluador: Analiza las ideas y sugiere, tanto interna como externa, y evalúa su visibilidad y su adecuación a los objetivos del equipo. Emite juicios de forma sagaz y prudente, teniendo en cuenta para ello todos los factores en juego. Utiliza razonamiento crítico.

Roles de Acción

El Impulsor: Es quien estimula y aguijonea al equipo hacia la acción. Tiende a competir, a hacer frente, a efectuar todos los cambios que cree adecuados, sin interesarle su desprestigio; se muestra exigente ante la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño.

El Implementador: es la principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. Convierte las políticas y las decisiones en tareas concretas y realizables, que los miembros del equipo puedan efectuar. Hace lo que es necesario hacer.

El Finalizador: es el que realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección. Es un rol preocupado por lo que está mal hecho. Comprueba cada detalle, busca errores y omisiones.

Roles Sociales

El Cohesionador: es el rol que anima la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo. Actúa de contrapeso al roce y al conflicto que pueden generar los impulsores, creadores y evaluadores.

El Investigador de Recursos: Es quien investiga los recursos del exterior y establece relaciones que pueden ser útiles para el equipo. Busca información, capta oportunidades, negocia para aportar recursos al equipo.

El Coordinador: es quien organiza, motiva y vigila la actividad del equipo logrando metas comunes sobre la base de un trabajo compartido, solidario e interdependiente, no siendo necesario para ello que ocupe la posición formal de director. Descubre talentos individuales y hace uso de ellos para la consecución de los objetivos del equipo.



Identifique cuatro o cinco roles que Ud. desempeña. ¿Qué comportamiento requiere cada uno de ellos? ¿Entran algunos de estos roles en conflicto? De ser así ¿en qué forma? ¿Cómo los resuelve Ud.?

¿Por qué las Organizaciones desarrollan Equipos?

Las organizaciones **desarrollan equipos** con los siguientes propósitos:

- **División del Trabajo Organizacional:** en unidades de objetivos y resultados que agregan valor a un cliente interno o externo de la organización, en costo, calidad, tiempo y forma.
- **Administración y Control del Trabajo:** las personas se autogestionan y autocontrolan
- **Autorresponsabilidad:** las personas pueden tomar decisiones para la solución de problemas dentro de su rol.
- **Creatividad:** recogen y procesan información, desarrollan ideas, crean y acumulan experiencias, aplican y desarrollan conocimientos, aportan ideas, resuelven problemas organizacionales.
- **Aprendizaje Organizacional:** atesoran conocimientos, aprenden. Despliegan y potencian las competencias individuales
- **Aumenta el compromiso y la participación organizacional:** motivan a las personas al vincularlos con los resultados tangibles de la organización
- **Negociación de la solución de conflictos:** son una primera instancia de negociación y resolución de los conflictos organizacionales

Ventajas del Trabajo en Equipo

- **Aumenta la productividad:** Pueden apreciar más las oportunidades para mejorar la eficiencia

- **Mejoran la comunicación:** Intensifica la concentración en la tarea que se realiza, comparte información y delega el trabajo
- **Son más creativos y eficientes:** Combinan múltiples capacidades y perspectivas
- **Generan bienes y servicios de mejor calidad:** En tareas complejas que requieren la intervención de más de un individuo, los equipos generan mejores productos
- **Generan una mejora en los procesos:** Encuadra todas las funciones que contribuyen a un proceso y con ello comprende lo que ocurre, elimina obstáculos, acelera los ciclos y aplica la energía organizativa a la mejora continúa
- **Favorecen el aprendizaje en la organización:** Las organizaciones aprenden en equipo
- **Contribuyen a diferenciar y a la vez a integrar:** Pueden mezclar personas con distintas clases de conocimientos, sin las diferencias que rompen el tejido de la organización

Diseño del Equipo

- a) **Diseño de la Tarea:** Esta será más motivadora, si es atractiva, requiere variedad de destrezas, constituye un desafío.

Además los resultados son importantes y significativos, ya sea para dentro o fuera de la organización (clientes internos y externos).

- b) **Composición del Equipo:**

Adecuado para el producto o servicio que se requiera

Los miembros deberán ser **competentes interpersonalmente** (destreza, conocimientos, capacidades, etc.).

Deberán tener **heterogeneidad moderada** dentro de la **homogeneidad necesaria** para formen un grupo.

- c) **Normas sobre rendimiento:** Las normas deberán ajustarse a las exigencias de la tarea que tiene encomendada.

Diferencia entre Trabajo en Equipo y Equipo de Trabajo

Tarea desmenuzada, las personas solo se interesan de la parte que les atañe	Personas en interdependencia para alcanzar las metas
El Producto se obtiene al final, como fruto de suma de aportes individuales	El fruto del trabajo es colectivo e interdependiente
Los miembros del grupo se consideran “mano de obra”. Aportan su hacer	Los miembros del equipo se consideran personas aportan su hacer, su pensar y sentir.
El liderazgo oficial es ejercido por el gerente o director de la unidad	El liderazgo es compartido, según las necesidades
Los miembros no valoran las tareas de sus colegas, las desconocen	Los miembros están involucrados, conocen y negocian las contribuciones de todos en la tarea común
Comunicación pobre, limitada	La comunicación es abierta, comprometida y honesta
Frente al conflicto los grupos se inhiben	El equipo asume el conflicto como parte de su vida y lo resuelve

Trabajar en Equipo: es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre los hombres.

Equipo de Trabajo: no es un desafío, no es un estilo de trabajo, no es un deseo de participación. Es una unidad específica de trabajo

Diferencia entre Unidades Tradicionales y Equipos de Trabajo

Diferencia entre Grupo y Equipo

Grupos de Trabajo	Equipo
Objetivos Difusos	Metas claras del Equipo
Trabajo y Responsabilidad de los individuos	Responsabilidad Compartida
Actividades Individuales	Actividades Conjuntas
Resultados Individuales	Resultados Colectivos
Decisiones de Jefaturas, Lideres Formales	Liderazgos referenciales compartidos
Sin empowerment	Con empowerment
No se miden los resultados del grupo	Se miden y evalúan los resultados del grupo
Sin premios por los resultados obtenidos	Con premios por los resultados obtenidos
No toman decisiones en conjunto	Toman decisiones en conjunto
Las normas y cultura no están referenciadas a la tarea	Las normas y cultura están referenciadas a los objetivos de la tarea

En las organizaciones nos encontramos con muchos grupos, cuyas características comunes son que agrupan procesos, tareas, actividades; comparten información, perspectivas e ideas, pero se **basan en el desempeño individual**.

Los Equipos, a la responsabilidad individual, suman la colectiva. Por ej. La selección de fútbol tarde en conformarse en equipo aunque cuente con los mejores jugadores. Primero es un grupo, y el entrenador, paulatinamente, lo va conduciendo hasta conformar un equipo de alto rendimiento colectivo.

Condiciones Básicas Equipo de Trabajo

A) Confianza: es la base del contrato psicológico de trabajo en equipo. Tiene un fuerte componente afectivo.

Esta implica, en primer lugar, **una expectativa**, la de que la otra persona actuará de un cierto modo. Ej. Confiamos en un proveedor cuando esperamos que nos suministre el pedido en las condiciones previstas, Confiamos en un amigo cuando esperamos que colabore en resolver un problema.

En segundo lugar, la confianza encierra **cierta disposición** a asumir el riesgo y la inseguridad de que la otra persona actuará del modo previsto. Confiar en otra persona significa asumir el peligro de que no cumpla.

La confianza es un sentimiento posible de desarrollar entre los miembros de un equipo. Cuando existe es muy sólido, Es el principal factor de la cohesión del equipo

B) La Comunicación y la Colaboración: la comunicación es uno de los modos a través del cual se ejerce la confianza. Comunicar es transmitir a otros miembros del equipo información, actitudes, sentimientos, etc. Se desarrollará si el equipo ha sabido encontrar códigos comunes. Confianza y comunicación están estrechamente ligadas.

La buena comunicación cimienta el contrato psicológico entre los miembros. Cada miembro tiene claro qué se espera de él y qué es lo que él puede aspirar y fiarse de los demás miembros del equipo

C) La Solidaridad: supone relaciones recíprocas. En la reciprocidad en el equipo no actúa para todos y todos para uno y en conjunto para la consecución de las metas de equipo. Supone la correspondencia en las acciones a encarar.

La solidaridad o reciprocidad es la expresión relaciones humanas. El trabajo en equipo es interacción que implica intercambios de conducta que, si son de signo positivo,

conducen a la cooperación y si son de signo negativo, conflictúan al grupo y generan oposición, esto atenta contra la efectividad del equipo.

D) Legitimidad de los Liderazgos: esto fortalece los lazos. Los miembros del equipo otorgan consenso a su líder formal o informal, sobre la base que los interpreta, conduce, de sus conocimientos, experiencia. El líder resguarda las relaciones entre sus miembros y resuelve los conflictos.

E) Cultura y Normas Compartidas: permite una adecuada comunicación y la expresión de la solidaridad y la cohesión y la pertenencia. Establece las presunciones básicas que guían el accionar del equipo

La **efectividad** del equipo, tal y como la entiende Hackman, se explica a través de la tridimensionalidad adquirida entre 1) los resultados del equipo, en términos de calidad y habilidad de los empleados para trabajar interdependiente en el futuro; 2) el crecimiento como equipo y el bienestar de sus componentes y 3) la productividad del equipo. Esta definición abarca tanto la dimensión social como personal, así como el concepto de tarea.

Para alcanzar la efectividad en los equipos de trabajo autogestionados, sus componentes tienen que desarrollar habilidades y competencias favorecedoras de una buena interacción basada en el sistema de comunicación y en la forma en que se resuelven los conflictos.



Las organizaciones se construyen alrededor de los individuos ¿Qué sucedería si usáramos a los equipos como los bloques de construcción básicos para una organización? ¿Qué pasaría si **seleccionáramos** equipos en lugar de individuos, **capacitáramos** a equipos en lugar de individuos, **ascendiésemos** equipos en lugar de individuos, **liquidáramos** equipos en lugar de individuos, y así sucesivamente?



Análisis del corto “Pingüinos de Madagascar en Misión Navidad”

(15 minutos)

Consignas:

1. **Caracterice el equipo de trabajo de los pingüinos**
2. **Identifique los roles del mismo**
3. **Identifique aspectos formales (estrategias, objetivos, procedimiento de trabajo, etc) y aspectos informales (influencias, poder, expectativas, valores, etc) de la organización**

¿Por qué cree ud que este equipo funciona?

1.

La discriminación anterior sirve a los fines de introducir al tercer nivel de análisis: **La organización.**

El aula, el taller, la oficina, no tienen sentido si no se refiere a conjuntos sociales más amplios, como la escuela, la fábrica y la empresa, respectivamente. Este es el nivel de la organización “grupos de grupos” dice Lapassade, donde se lleva a cabo la mediación entre la sociedad civil y el Estado.

Si el grupo supone “partes” la organización entraña la idea de “totalidad”. Al interior de organización la relación entre los grupos es diversa, determinada por el grado de formalidad e informalidad de sus componentes.

La organización como estructura, como aparato, es el sustrato material de ocurrencia de los fenómenos sociales, es la reunión conflictiva de los recursos de los que una sociedad dispone en un momento histórico determinado, y es el nivel de la disputa por la asignación de esos recursos.

Pero esa disputa puede resultar fatal para una organización si no tiene un marco que la contenga. Este marco está dado por un sistema normativo que regula la vida dentro de los mismos.

La Organización

Es importante establecer que se entiende por organización, pues ésta es una forma social que tiene peculiaridades que la diferencian de otras formas sociales, tales como el grupo de amigos, las comunidades, sociedades, movimientos sociales, etc.

Seguramente Ud. tenga algún concepto acerca de qué es una organización, ya que a forma parte de una de ellas.



Antes de continuar la lectura, le solicitamos que exprese por escrito con sus palabras una definición de organización.

Es posible que pueda identificar su propia definición con algunas de las que a continuación le ofrecemos.

Muchos autores han definido las organizaciones/cada una de ellas ha resaltado diversos aspectos según su propio marco teórico.

Transcribiremos las definiciones que consideramos más significativas y que en el contexto del análisis sociológico y organizacional han demostrado su vigencia.

Crozier: "nuestros modos de acción colectiva no son circunstancias naturales que pudieran surgir espontáneamente y cuya existencia cae por su propio peso. Tampoco son el resultado automático del desarrollo de las interacciones humanas, de una manera dinámica, espontánea, que llevaría a los hombres, en tanto seres sociales, a unirse, agruparse y organizarse; ni la consecuencia lógica y predeterminada de la estructura objetiva de los problemas que deberán resolverse, es decir, de la suma de determinaciones externas que el estado de las fuerzas productivas y el nivel de desarrollo técnico y económico haría caer sobre los hombros. No son más que soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción Colectiva y, sobretodo, lo más fundamental de éstos, el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergentes". M. Crozier y E. Friedberg: El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana, 1977.

A Etzioni y R. Scotti: "Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente constituidos para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos técnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por: 1) división del trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, división que no está estructurada al azar o de manera tradicional para reforzar la obtención de objetivos específicos; 2) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y

modifican su estructura en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; 3) sustitución de personal; por ejemplo pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otros. La organización también puede recambiar su personal por medio de transferencias y promociones" Citado en Hall, R.: Organizaciones, estructuras y procesos. Prentice Hall, 1993.

Simón:

Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de información de los supuestos, objetivos y actitudes que están en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y de cómo reaccionará lo que él diga o haga.

L. Allen:

Es un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una autoridad, responsabilidad y obligaciones de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa para permitir a los responsables de la organización trabajen juntos más afectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos. Se caracteriza por estar bien definida, tener una delegación adecuadamente limitada y poseer una relativa estabilidad. Es una estructura más o menos arbitraria a la cual el individuo debe ajustarse. Le dice qué cosas pueden ser hechas y de qué manera, dispone de su obediencia hacia las órdenes de ciertos individuos predeterminados y le indica que debe trabajar cooperativamente con otras personas. Facilita la determinación de objetivos y políticas; la organización es relativamente fija y predecible, lo que permite a la organización pronosticar su futuro y sus probables logros.

A. Schlemenson:

La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación. Schlemenson, A.: Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Piados, 1988.

Luego de haber leído las definiciones de organización, le solicitamos que:

Elija tres definiciones:

- a) Mencione los principales aspectos que resalta cada autor.
- b) En qué medida se tienen en cuenta a los miembros y grupos de la organización y qué papel le asignan los autores.
- c) En qué difieren o coinciden las definiciones por Ud. seleccionada?
- d) Señala ¿cuál de las definiciones les parece más adecuada y por qué?

Teorías de la organización

En la primer parte se realizó una conceptualización de la Organización, en esta parte comenzaremos se sintetiza algunas teorías sobre la Organización.

TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES		
Clásica o Tradicional	Neoclásica	Moderna
Orientada a la eficiencia y logro de objetivos, desconoce las dimensiones humanas. Hace hincapié en la administración científica y en la teoría de la administración como condiciones para la existencia de la organización formal.	Acento en la “Humanización de la organización”. Desconoce algunas dimensiones de la organización en sus interrelaciones.	Considera la organización como un sistema dinámico, integrado por componentes que interactúan en forma continua.

Diferencia entre Modernidad y Posmodernidad en las Organizaciones

Parámetro	Modernidad	Posmodernidad
Límites con el contexto	Precisos	Difusos: tecnología, alianza, tercerización
Estructura	Piramidal (jerárquica) Estratificada	Redes, estructuras matriciales
Principio	Unidad de mando	Dependencias múltiples
Propiedades estructurales	Rigidez Centralización	Flexibilidad Descentralización
Relaciones, énfasis en la	Subordinación Autoridad Teoría X (Mc Gregor)	Autonomía: autogestión y empowerment Teoría Y (Mc Gregor)

Tiempo de Trabajo	Horarios rígidos	Horarios Flexibles
Toma de decisiones	Racionalidad dominante Preferencias claras	Racionalidad limitada Preferencias problemáticas
Resolución de Problemas	Verticalidad	Negociación
Valores	Disciplina Alineamiento	Creatividad, innovación. El cambio como instituyente
Organización del trabajo	División del trabajo Especialización Posiciones fijas	Integración Polivalencia Posiciones rotativas
Relación Individuo-Organización	Complementaria	Complementaria

Relación Grupo-Organización

Revisadas algunas clasificaciones y conceptualizaciones teóricas sobre los grupos, es necesario procurar su vinculación con la temática de las Organizaciones.

Al igual que A. M. Fernández y A. M. Del Cueto, creemos que "los grupos no son islas", es decir, no pueden ser concebidos como entidades totalmente autónomas, sino más bien entidades en el interior de una dinámica que los contiene y les da un sentido: la del acontecer organizacional.

Podríamos decir que así como no podemos concebir grupos que no estén, de alguna forma, aun como opuestos, ligados a organizaciones, tampoco “vemos” directamente a la organización, sino a través de los grupos que la componen.

Tradicionalmente, en el ámbito de la teoría de los grupos, se ha visto a los grupos como realidades en sí mismos, sin comprender que esas realidades no tienen existencia y sentido más que en el marco que les otorga el sustrato material para su reunión, a la vez que los condiciona y restringe en sus actividades. Los grupos no "tienen" tarea naturalmente, "la encuentran" en, por, ante y a veces, a pesar de la organización.

De este modo el grupo puede ser visto como un elemento de transformación y, a la como lugar de la resistencia al cambio. Este aspecto paradójico de los grupos es el que confiere ese carácter ciertamente enigmático que tienen.

En suma: los grupos son lugares de práctica social, instituidos en las organizaciones con objetivos y tareas que puedan ser modificados en el tiempo, hasta el punto de contradecir lo establecido.

El tercer nivel de análisis lo constituyen las **Instituciones**

El lenguaje identifica a menudo organización e institución, pero estas nociones son distintas.

La Institución es un conjunto de normas que se aplican a un sistema social, que definen lo que es legítimo y lo que no lo es en dicho sistema.

Una institución es un nivel de la realidad social que define cuanto está establecido. Se relaciona con el Estado que hace la ley y desde este punto de vista no puede dejar de estar presente en los grupos y las organizaciones.

Georges Lapassade establece indicaciones precisas sobre las relaciones de las instituciones con los grupos y las organizaciones; distingue tres niveles:

- 1) **Los grupos:** las clases de una escuela, las oficinas de una administración, los talleres de una fábrica, etc.
- 2) **Las organizaciones:** escuelas, fábricas, universidades, hospital, etc.
- 3) **Las instituciones** definen todo lo que está establecido.

Podemos resumir la distinción, a través de un ejemplo: La educación es por excelencia una instrucción, es decir un conjunto de normas, ideas y opiniones de comportamiento propuestas y a menudo impuestas a los individuos en una sociedad determinada, a los efectos de transmitir valores a dicha sociedad. Pero un grupo escolar, una escuela, un instituto, una universidad, un ministerio son diferentes formas organizacionales en que se expresa la institución educación dándoles una base concreta de existencia.

Una institución de salud define roles sociales institucionales, médico y paciente. Pero además prescribe **modos instituidos** de su desempeño, colocando al médico “que sabe” frente a un paciente “que viene a que lo curen”, mediatizados por **un tratamiento** administrado, en general, a un sujeto pasivo.

Para entender la dinámica del cambio social, es necesario reconocer la presencia de una fuerza instituyente, constituida como protesta y como negación de lo instituido.

Continuando con el ejemplo citado precedentemente., se puede sostener que: no todos los médicos se ponen en el lugar de un saber omnipotente ni todos los pacientes asumen su rol pasivamente, como si su cuerpo no les perteneciera. Y se estable entre ellos modos de comportamiento alternativos frente al modelo hegemónico que prescribe el orden establecido.

El cambio social resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y instituyente. La fuerza instituyente que triunfa se instituye y en ese mismo momento por el simple efecto de su afirmación y fijación, se transforma en instituido y convoca a su instituyente.

Las instituciones, caracterizadas así son abstracciones. Las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquéllas se materializan desde donde tienen efectos productores sobre los individuos.



Entendiendo la organización como sistema cuyas partes se interrelacionan y determinan, lea el siguiente casos y realice una lectura crítica siguiendo los tres niveles de análisis: individuo- organización- sociedad.

Caso

Norberto Pedreira (55) es cirujano. “Llevo 30 años de guardia. Entro al hospital los lunes a las ocho de la mañana y salgo a esa misma hora del martes. En otros países, esta actividad tiene un límite de años. En la Argentina, no”, denuncia. Cuando se le pregunta como impacta el trabajo en su salud, enumera: “sufro de úlcera, colon irritable e hipertensión. Pero además tengo claro que los médicos de guardia tenemos un promedio de vida cinco años inferior a la de otros médicos”.

Pedreira está convencido. que su problema no tiene solución individual. Por eso desde hace cinco años y con un grupo de colegas del hospital Regional de la ciudad de Santiago del Estero, le roba aun más tiempo a su descanso para estudiar las alteraciones orgánicas que sufren sus colegas y él mismo durante el período de guardia. “Nosotros trabajamos sobre la hipótesis que existe una enfermedad propia de las condiciones en las que trabaja el médico de guardia. Hemos visto casos de neurocirujanos que desarrollaban un pico de presión y se desplomaban cuando entraban al quirófano, y otros que se infartaron en la guardia, a los 40 años”

- Identifique las características individuales del trabajador (medico de guardia)
- Identifique las características del grupo de trabajadores (equipo de salud) ¿Cuál e la actitud del protagonista hacia la organización? Por que? (hacer referencia al grado de aceptación de las normas obligatorias y perifericas)
- Identifique las características de la organización (condiciones y medio ambiente de trabajo de un hospital público)
- Identifique las instituciones (cuerpos normativo/ jurídicos) que atraviesas dicha institución
- Identifique problemáticas a nivel individual y a nivel organizacional (actuales y/o potenciales)
- Proponga estrategias organizacionales para afrontar dichas problemáticas

Conclusión

Una de las características de las organizaciones, acaso la que ha permitido su éxito, es que pueden especificar enormemente los comportamientos que requieren de parte de sus miembros.

Si el sistema organizacional puede ser construido en forma deliberada para lograr ciertos fines, es posible planificar la manera más eficiente de distribuir los recursos y asignar las tareas para obtener estos fines, con el mínimo desgaste de recursos.

De esta característica se desprende el que las organizaciones puedan definir, en forma clara y específica, los comportamientos demandados a las personas que quieran participar en ellas.

Los roles organizacionales deben ser claros y precisos y, por esta razón es posible reemplazar a quien cumple un rol, por otra persona que sea capaz de realizar el mismo cometido.

La especificación y precisión de la definición de rol, por otra parte, permite hacer altamente predecibles, coordinables y controlables los comportamientos de los seres humanos en las organizaciones. Esto es de suma importancia para un sistema que quiere lograr eficacia.

Objetivos Organizacionales

En apartado le proponemos que Usted pueda:

- Precisar objetivos organizacionales.
- Identificar y analizar las variables de mayor impacto en la vida de las organizaciones.
- Interrelacionar las diferentes variables.
- Explicar la importancia de la cultura organizacional.

Objetivos Organizacionales

El presente tema en gran parte de la literatura organizacional, ha sido ubicado en el centro de la escena, tal vez de manera poco simple.

Su complejidad comienza cuando se establecen diferencias, por ejemplo, entre objetivos oficiales y reales, y continúa cuando se hace la distinción entre objetivos individuales y organizacionales, lo que lleva a la diferenciación entre el nominalismo y el realismo propio de muchas discusiones planteadas entre cuentistas políticos y sociales.

El tema se complica aún más cuando nos preguntamos acerca de la estabilidad de los objetivos: es decir, si éstos son dinámicos o estáticos.

Es importante mencionar la existencia de una gran diversidad de maneras con que la literatura se ha referido al concepto de **objetivos**. En este sentido, una de las clasificaciones más frecuentes es aquella que distingue **entre objetivos formales u oficiales y objetivos operativos**

Los **objetivos formales u oficiales** son formulados en términos generales y vagos, son expresados en forma oficial y pública, y normalmente se encuentran en los estatutos, cartas orgánicas, manuales de misiones y funciones, etc., y muchas veces no necesariamente reflejan lo que hace la organización y sus miembros. Por su parte, los **objetivos operativos** son los que muestran los objetivos reales hacia los que efectivamente se está encaminando la organización o sus miembros, y pueden ser detectados observando hacia donde la organización dirige sus energías (por ejemplo,

estableciendo cómo es la asignación presupuestaria existente o, la asignación de los recursos humanos en cuanto a su cantidad y calidad entre las diversas áreas o reparticiones).

Veamos en el siguiente cuadro estos niveles y cómo pueden ser detectados y distinguidos.

Niveles de análisis	Objetivo formal	Objetivo real
Individual	Rol organizacional: a partir de los reglamentos, manuales de misiones y funciones.	A partir de los intereses, percepciones de cada miembro.
Grupal	Fijados a partir de la división formal del trabajo.	Que surgen a partir de los intereses, percepciones y deseos de los grupos formales e informales.
Organizacional	A partir de las normas de fundación.	A partir de la dirección en la que encausa sus energías.



Realice la siguiente actividad.

- a) Tome como unidad de análisis su grupo de trabajo y mencione los objetivos formales que guían su organización y sus tareas.
- b) Reflexione acerca de las diferencias que existen entre los objetivos asignados por sus superiores y los que realmente se cumplen.
 - b.1. Mencione aspectos positivos y negativos de esta diferencia.

Cuando se entra al análisis dimensional de objetivos, resulta de suma utilidad la distinción efectuada por **Charles Perrow** en su libro "**Análisis de las Organizaciones**", y de la cuál destacan tres tipos de objetivos:

1- Objetivos vinculados con la naturaleza de la producción:

Expresa la elección en cuanto a la naturaleza de los productos que la Organización, en un momento determinado, decide brindar al usuario (que tipo de bienes ó servicios se van a prestar).

2- Objetivos vinculados con los modos de funcionamiento de la organización:

Se relacionan con la forma en la que la organización se dispone para la producción de los bienes o servicios a brindar (por ejemplo: se trabaja en forma centralizada o descentralizada, con un liderazgo paternalista o con un liderazgo autoritario, etc.).

3- Objetivo vinculado con las características de los productos:

Hacen referencia a las características que la organización pretende tengan sus productos. (Por ejemplo: seguridad, calidad, confiabilidad, rapidez, etc.).

Le sugerimos que a los efectos de poder discriminar entre los diversos tipos de objetivos presentes en las organizaciones, realice la siguiente actividad:

1- Tome a la organización en la que usted se desempeña como ejemplo y formule los objetivos que Ud. considere que esta organización se propone

Evolución del Concepto de Objetivos

Mintzberg, en su libro "El poder en la organización", hace mención a lo expuesto cuando plantea que:

"La teoría de la Dirección, en particular, la teoría acerca de los objetivos de las organizaciones, ha experimentado un cambio radical aproximadamente en las últimas tres décadas, pasando de la confianza en la teoría económica clásica a una creciente atención a temas sociológicos más recientes, de la noción de unos objetivos dados a la de un flujo de poder en el seno de la organización y en su entorno sin existir un conjunto determinado de objetivos, de la concepción de una organización desprovista de agentes con influencias, y de la visión de las organizaciones como instrumentos de la sociedad a la que considera como el escenario de la actividad política ".

En efecto, siguiendo el desarrollo que realiza este autor, podemos visualizar claramente el cambio que, sobre el tema de los objetivos, se ha venido dando.

Inicialmente, señala el autor, la teoría económica consideraba a la organización: como un concepto equivalente a un solo empresario que se movía en un sistema de mercado competitivo, tendiendo, como único objetivo para sobrevivir, a maximizar sus beneficios. Es el esquema de **Un agente / Un objetivo**.

Dicho esquema se sustentaba en cuatro supuestos, a saber:

- Existe sólo un agente en el sistema de poder de la organización, el propietario-Director.
- Las organizaciones tienen un sólo objetivo,
- Ese objetivo es la búsqueda del beneficio,
- Es necesario maximizar ese objetivo.

Con el tiempo, estos supuestos fueron perdiendo fuerza, lo que llevó a la oposición de otros esquemas. Fue Andreas Papandreu, según Mintzberg, quien da pie para el surgimiento de un nuevo esquema, **Un agente / Múltiples objetivos**.

Papandreu considera a la organización como un sistema en el que se imponen múltiples restricciones desde el exterior (gobierno, compradores, proveedores, etc.), todas ellas canalizadas a través de un solo agente (el propietario). Este autor preserva la idea de la maximización y de un solo agente, pero abandona la idea de un **solo objetivo**.

Simón, por su parte, señala que la organización "satisfacía" más que maximizaba una serie de objetivos que se presentan como restricciones a su accionar. Así, a la hora de decidir, algunas restricciones se satisfacen y otras se pasaban por alto.

Chester Barnard introduce la "**teoría del equilibrio**" según la cual a todos los agentes involucrados en el funcionamiento de la organización se les debe ofrecer incentivos como compensación a sus contribuciones. La organización, según Barnard, sólo podría funcionar cuando efectivamente se alcanza algún tipo de equilibrio entre las contribuciones de las diferentes partes y los incentivos que éstas reciben. Además, introdujo la noción de que los participantes no aceptan fácilmente los objetivos de la organización salvo a cambio de un precio. Como resultado, aunque la teoría del equilibrio mantiene el supuesto de un único centro de poder, -al menos de poder formal- ésta está sujeta a las demandas del resto de los agentes.

De esta manera llegamos a la postulación de un nuevo esquema: **Múltiples agentes/ Múltiples objetivos**.

Cyert y March desarrollan la teoría por la que consideran que los individuos negocian entre ellos para determinar los objetivos de organización. Con esto se comienza a desmoronar la idea sostenida hasta ese momento en el sentido de que existe un sólo centro de poder en las organizaciones. Las coaliciones de Cyert y March dan este golpe definitivo a dicha creencia reemplazándola por la idea de múltiples centros de poder constituidos por agentes que negocian para obtener resultados, y por lo tanto, para que se tenga en cuenta su criterio a la hora de establecer los objetivos de la organización.

Para estos autores, como señala Mintzberg, los objetivos podían no ser claros y consistentes, pero sin embargo, eran de algún modo estable. Para ellos, las organizaciones tienen objetivos.

Petras Georgiu completa esta evolución dando pie a la elaboración de un nuevo esquema: **Múltiples agentes/Ausencia de objetivos.**

Este autor, señala Mintzberg, sostiene que las organizaciones son un ámbito de actividad política, y no tienen objetivos por sí mismas. Brinda, en este sentido, tres ideas principales: las organizaciones deben reconocerse como un foco de interés definido arbitrariamente; el factor estratégico básico en la organización es el individuo, y la organización es un mercado donde se intercambian objetivos. De esta forma, el esquema habla de un proceso de negociación en que los agentes llegan a la organización con sus propios objetivos y donde no se produce un resultado en forma de objetivos comunes.

De acuerdo con la distinción que realiza Mintzberg le solicitamos que:

1. Elija y explique con sus palabras uno de los esquemas que describe Mintzberg:

- **un agente - un objetivo**
- **un agente - múltiples objetivos**
- **múltiples agentes - múltiples objetivos**
- **múltiples agentes - ausencia de objetivos**

2. Relate un caso en donde considere que se cumple este esquema.

O busque un caso publicado en algún medio periodístico en donde se observe el esquema que usted haya elegido.

Desplazamiento de objetivos

Los objetivos son dinámicos no sólo porque los acuerdos en la cúspide llevan a su modificación entre las coaliciones dominantes, sino también por la existencia de ciertos procesos que se presentan en determinado tipo de organizaciones con características particulares, tanto de la cúspide como de las bases mismas, que facilitan

la existencia de fenómenos de desplazamiento de los objetivos acordados por otros no explícitamente concertados, que se originan en procesos que se entablan dentro y fuera de las organizaciones.

Etzioni, en su libro "**Organizaciones Modernas**", se refiere al tema de desplazamiento de objetivos al destacar que el tema fue abordado por el sociólogo alemán Robert Michels.

Según **Michels**, este fenómeno surge, en su forma más benigna, cuando una organización invierte la prioridad entre sus fines y medios, de una manera que hace de los medios fines y de los fines medios. Este autor alemán, estudió los partidos socialistas y sindicatos en Europa antes de la primera guerra mundial. En ellos se daba el hecho de que sus líderes desarrollaban intereses encubiertos tratando de mantener su posición de privilegio, ya que perderlas los llevaba a una situación de menor prestigio, poder y renta. En este caso, el desplazamiento de objetivo se da en la cumbre de la organización.

Por su parte, **Robert Merton** señala otra fuente de desplazamiento de objetivos que se da, ya no en una parte de la misma, sino en su mismo cuerpo organizacional, en burocracias públicas y privadas. En este sentido, Merton señala que las burocracias generan en sus miembros una gran tendencia a apearse rígidamente a las reglas y reglamentos. En este caso se vuelve más importante la letra de la norma que el espíritu de la misma.

Otra forma en la que puede presentarse el desplazamiento de objetivos fue señalada por **Selznick** cuando destaca la conducta diaria de ciertos grupos de trabajo que los lleva a centrarse en torno a problemas específicos que tienen primariamente una relevancia interna, y dado que esos problemas les lleva a consumir una parte importante de sus pensamientos y de su tiempo, llegan a sustituir los fines de la organización por sus propios fines. Pensemos, por ejemplo, la realidad de aquellos **partidos políticos** cuyas energías se encuentran, fundamentalmente, centradas en las luchas internas de sus **dirigentes**, hecho que los lleva a perder de vista su relación con la sociedad, cayendo en un creciente aislamiento respecto de los problemas que ésta presenta.

Por último, hacemos mención a otro caso de desplazamientos de objetivos, en esta oportunidad, a través de lo mencionado por **Gouldner**. Este autor se refiere a aquellas situaciones en que las normas determinan ciertos comportamientos que son considerados inaceptables para el funcionamiento de la organización. En este caso, quienes se ven afectados por estas normas, organizan su acción en función del mínimo aceptable. Si esto va acompañado por un bajo grado de internalización de los objetivos organizacionales, trabajar en función de un mínimo aceptable aumenta la disparidad entre los objetivos deseados y los que en realidad se persiguen. Tomemos como ejemplo el caso del "trabajo a reglamento", situación que implica la realización de un nivel mínimo de actividad legitimada. Este hecho habla de un nivel aceptable alejado de lo deseable por la organización o por quienes la conducen.

Podemos sintetizar en el siguiente cuadro las causas de los desplazamientos de objetivos.

Autores	Fuentes de desplazamiento de objetivos
Michels	Cuando los medios se convierten en fines para algunos de sus actores.
Merton	Cuando en toda la organización se rigidiza el sentido de las reglas y los reglamentos.
Selznick	Cuando algunos grupos de la organización sustituyen los fines de ésta por sus propios fines.
Gouldner	Cuando se tiene un comportamiento compatible con un mínimo aceptable y no con el máximo deseable.

Hemos hablado de los objetivos organizacionales y hemos visto su multiplicidad en las organizaciones y la complejidad de su tratamiento.

Los objetivos organizacionales comienzan a surgir en la etapa de su gestación. Cuando dos o más personas comienzan a conversar acerca de la gestación de la organización antes de que ésta tenga forma y carta de nacimiento, con frecuencia estas discusiones reflejan o aclaran mucho más los objetivos reales que lo que suele

encontrarse en los estatutos. En cualquier diagnóstico es importante obtener información sobre esta **etapa prenatal**

En el inicio, abrimos interrogantes que deseamos recordar y ampliar en este momento para seguir reflexionando juntos:



Realice la siguiente Actividad de Integración.

- ¿Cómo se pueden conjugar los objetivos personales con los objetivos de la organización?
- ¿Cómo hace el líder del grupo para promover el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- ¿Quién conduce ¿cómo puede darse cuenta de que se está produciendo un desplazamiento de objetivos?

Relacione sus respuestas con la siguiente anécdota y saque una conclusión en forma grupal

... el arzobispo de París (siglo XII) se pasea por el solar donde se construye la catedral de Notre Dame. Encuentra sucesivamente a tres obreros que realizan el mismo trabajo; pero le llama la atención que mientras uno da evidentes señales de desgano, el segundo trabaja con regular empeño y el tercero trabaja con gran entusiasmo. Regresa para interrogarlos uno por uno: ¿Qué estas haciendo?, ¿cuál es tu tare?, les pregunta. El primero contesta: “estoy puliendo una piedra, por que así me lo mandó el capataz”. El segundo responde: “estoy trabajando para una columna de la catedral”. Y el tercero dice: “estamos construyendo la catedral de París...”

En apartado le proponemos que Usted pueda:

- Identificar como se presenta la comunicación en las organizaciones
- Explicar la importancia de la comunicación estratégica y sus componente
- Exponer la complejidad de fenómeno organizacional a partir de la conceptualización de la cultura

Comunicación

Es la vía para que se produzcan la cohesión y la pertenencia, y a su vez, es el resultado de éstas, por ejemplo la comunicación es imposible allí donde no hay cohesión y a su vez ésta es efecto de la comunicación.

La efectividad, o sea el cumplimiento de la tarea, requiere frecuencia en el contacto, cercanía física, porque la tarea se la hace día a día grupal mente y como esa tarea está conformada por una serie de actividades - funciones - articuladas, la comunicación es lo que sostiene al grupo cohesionado y produciendo.

Las Relaciones Humanas en la organización tienen por sentido conocer, interpretar, comprender para predecir los comportamientos humanos, y en este camino es donde la evaluación de la organización misma se hace imprescindible. Evaluar con fines diagnósticos no solamente para medir su grado de eficiencia en el cumplimiento de su producción o servicio sino para eventualmente modificar, rectificar u orientar su procedimiento.

En este intento de diagnóstico se debe considerar la estructura de la organización y la administración. Es en la base de esta última donde ubicamos las Relaciones Humanas como soporte de la administración, relación que está determinada por el procedimiento cuando es formal y que escapa a este cuando es informal y que es inevitable. Tratándose de un punto clave en el diagnóstico y en la comprensión de las Relaciones Humanas en la organización, es que se impone un modelo teórico para interpretar este comportamiento humano (comunicación), que así como obvio, común, reiterado es complejo.

Jhon Dewey afirmaba “la sociedad no sólo continua existencia gracias a la transmisión, gracias a la comunicación, sino que puede decirse que existe en ellos”, del

mismo modo y desde una perspectiva más particularizada podríamos decir que la organización no sólo existe gracias a la comunicación sino que existe en ella.

En efecto, las comunicaciones son fundamentales en la vida de los individuos y de los grupos, además toda actividad exige cierta comunicación entre las personas.

Es en el nexo entre un individuo y otro, entre el individuo y el grupo, entre el individuo y la actividad y entre diferentes actividades.

La comunicación es el medio de obtener acción de otros o de las cosas, se manifiesta de muchos modos como influencia, como autoridad o como información que fluye a través de las redes formadas por los canales de la comunicación.

El vocablo comunicación viene del latín communis que significa común. La comunicación es por lo tanto el acto de participar de una idea o entendimiento común a otra persona y abarca todo tipo de comportamiento a donde ejecuta un intercambio de manifestaciones.

Ahora bien, la comunicación dentro de la organización es esencial para el funcionamiento de la misma. Dentro de ella hay dos factores, explícita o implícitamente importantes:

1) Comprensión: la comunicación admite la necesidad de un elevado orden de comprensión. El motivo es pragmático. Las organizaciones dependen de la acción humana para la realización de sus metas. El comportamiento orientado hacia las metas se obtiene mediante la comunicación

Por lo tanto cuanto más elevado es el grado de comprensión presente en el proceso de comunicación es posible que la acción humana se oriente en el sentido de realizar las metas formuladas por la organización. En consecuencia cuando más alto resulte el grado de comprensión será menos la ambigüedad del receptor en relación con las metas y con el comportamiento apropiado necesario para realizarlo. Para que haya comprensión se debe compartir códigos.

2) Sistema de circuito cerrado. La comunicación incluye la idea de retroacción que asegura la regulación de los sistemas de comunicación en concordancia con los objetivos preestablecidos.

Esto quizás es una característica del modelo típico, para los Medios de Comunicación Social nos presentan un nuevo modelo en los que la relación recíproca queda eliminada. Un mensaje que se transmite pero que borra la posibilidad de la retroalimentación inmediata porque no se puede conocer ni medir el impacto del mensaje, et grado de influencia.

La Comunicación Organizacional

La Comunicación constituye un importante mecanismo de coordinación del sistema organizacional.

La formalización organizacional implica restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones que estén directamente relacionados con la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización. Se quiere darle sentido a la comunicación organizacional y eliminar las comunicaciones probabilistas y azarosas haciendo más probable algunas y muy poco probables otras.

Las organizaciones actúan selectivamente en su relación con el entorno, haciendo relevantes ciertos aspectos, aceptando como información sólo lo que el sentido organizacional considera válido. Esto quiere decir que la organización configura su entorno y lo que podrá ser de utilidad como información, para orientarse en él. Evidentemente, es posible que se cometan errores, distorsiones u omisiones en esta selección, pero, al mismo tiempo, es así que se va afinando la información para ser utilizada posteriormente en la organización.

Los diferentes subsistemas organizacionales tienen diferentes formas de configurar la información, definiendo sus entornos y la información relevante, de manera disímil. Por esta razón, para que sea posible la coordinación, es necesario que las comunicaciones globales de la organización sean hechas en un lenguaje lo suficientemente general como para que pueda ser traducido, sin grandes inconvenientes, al lenguaje propio de cada subsistema.

Resuelta conveniente diferenciar la comunicación efectiva y eficiente.

La **comunicación efectiva** tiene lugar cuando el emisor y el receptor logran entenderse: Ej. El caso de un gerente de una empresa que logra que sus subordinados entiendan lo que les quiso decir, en el mismo sentido que él intentó. Esto ocurre con mayor facilidad en la comunicación cara a cara, en tanto que ambos tienen la posibilidad de intercambiar sus puntos de vista, reafirmar sus mensajes y, en definitiva,

ofrecer la retroalimentación que permitirla emisor conocer el alcance de su comunicación.

La **comunicación eficiente** en cambio, se refiere al logro de los objetivos con costos mínimos. Por esta razón se prefiere las comunicaciones escritas, que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones cara a cara.

La **comunicación eficiente** no siempre **efectiva**: no siempre los destinatarios de una circular la leen y si lo hacen, no siempre las interpretan en el sentido deseado por quien la envió.

Tampoco la comunicación efectiva es siempre eficiente. Un gerente que desee transmitir una información a todo su personal en reuniones pequeñas, pronto descubrirá que ha pasado el mes sin hacer otra cosa y que ya se ha acumulado suficiente información que debería, nuevamente, empezar a transmitir. Por ello es necesario lograr un equilibrio entre la efectividad y la eficiencia.

Sin comunicación no hay posibilidad de estructurar equipos y una buena comunicación es la base para su adecuado desempeño.

La comprensión entre "información" y "comunicación" adquiere suma importancia en el plano de las organizaciones.

La información tiene que ver con producir y transmitir en mensaje, mientras que la comunicación es, más que nada, un reparto, un intercambio, una puesta en común.

Sucede que bajo la definición de "comunicación de una sola vía", el concepto de "transmisión" lineal queda agrupada como "una forma más de comunicación".

La comunicación es diálogo, reparto e interacción, comunicación y conflicto, desde el momento en que "comunicar" es "intercambiar" con lo cual, al comunicamos debemos asumir el riesgo de tener que cambiar. Cambiar de opinión, de punto de vista.

. Desde el punto de vista estructural la organización requiere contar con un sistema que funciones en tres sentidos: hacía abajo, horizontal y hacia arriba

Todos los canales y vías de comunicación, deben ser recorridos y alentados para que toda la información útil pueda ser relevada e incorporada al Proceso Decisivo.

En la mayoría de las organizaciones, hay un mayor porcentaje de información que fluye de arriba hacia abajo. El abuso de esta dinámica, genera o permite el desarrollo de una atmósfera autoritaria, bloqueando la eficacia de los otros dos. La información descendente se utiliza generalmente para divulgar información y por la cantidad de personas y niveles involucrados, muchas veces cambia calidad por cantidad, posibilitando una información o pérdida de información.

El sistema de comunicación hacia arriba está vinculado o es más compatible con un clima de liderazgo participativo y abierto.

El espacio de una comunicación ascendente no suele desarrollarse adecuadamente en organizaciones que prestan modelos de gestión más vinculados a conceptos autocráticos y poco participativos.

Un aspecto a considerar es la fantasía de algunos dirigentes que piensan que censurada la comunicación ascendente en aquellos aspectos no deseados, esta no se producirá.

Niveles de la Comunicación en las Organizaciones

Nivel I- Intrapersonal. La comunicación con nuestro propio yo, esencial en actividades cognitivas

Nivel II-Interpersonal. La comunicación de una persona con otra .Ejemplo el administrador comenta la tarea a un subordinado

Nivel III-Comunicación Grupal-Individual

a) Primera situación de esta categoría es el caso de “uno con mucho”.Ejemplo el presidente de una organización informa sus actividades al directorio o a la Asamblea

La comunicación “muchos con uno”. Ejemplos Una comisión comunica las decisiones adoptadas a un miembro de la organización que debe ejecutar la acción definitiva. Una comisión ejecutiva que remite decisiones al presidente de la organización La decisión se elabora en conjunto pero la aplicación

Nivel IV- Comunicación de un grupo con otro

a) La primera forma de esta comunicación esta representada por los mensajes “muchos a muchos” que comprometen el **espacio**. Este tipo de comunicación se caracteriza por el flujo de mensajes entre sectores de la organización. La información suele referirse a situaciones corrientes y por lo regular tiene un sentido coordinador.

b) Los mensajes que comprometen **tiempo** es la segunda forma de comunicación “muchos con muchos”. Los mensajes vinculan el presente con el pasado.

Las tradiciones, las políticas, la imagen de la organización son productos de “muchos” que actuaron antes que el grupo actual.

Nivel V- Comunicación Organizacional: Cuando esta dirigida al conjunto de la organización. Áreas, grupos, equipos, miembros

Nivel VI- Comunicación Interorganizacional: Dirigida a los elementos de la órbita

Nivel VII- Comunicación a Públicos Selectos: dirigida a una audiencia más o menos homogénea, nichos de públicos

Nivel VII- Comunicación Masiva: sus interlocutores son heterogéneos aunque tienen algún tipo de interés común

b) corresponde a un miembro de autoridad superior.

Actividades de la Comunicación

1) **Comunicación para Actividades No programadas.** Esta categoría incluye toda actividad individual de “conversar y atender” no asociada con los objetivos de la organización la tarea. El rumor, el chisme y la conversación social.

2) **La Comunicación destinada a iniciar y establecer programas.** Incluye el ajuste cotidiano o la “coordinación de programas”.

3) **La comunicación que suministra datos de aplicación de estrategias.**

Este tipo de comunicación suministra datos a los responsables de las decisiones y les permite activar los programas desarrollados en la segunda categoría

4) La comunicación para evocar programas. Se utiliza para motivar a la gente. Aparece en las relaciones superior-subordinado y es el método en el lugar de trabajo que permite conseguir la ejecución de tareas. Es el tipo de comunicación que más merece atención

5) La comunicación destinada a suministrar información acerca de los resultados de las actividades. Reviste información de control a los responsables de la decisión

Las redes formales en relación con las informales

Las redes de comunicación definen los canales por donde fluye la comunicación

Pueden ser de dos tipos: **formales e informales**

Las redes formales suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicado relacionados con el trabajo

Las rede informales está en libertad para desplazarse en cualquier sentido y saltar de niveles de autoridad y puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades.

Las redes formales en grupos pequeños.

a) **La cadena** sigue con la rigidez de la cadena formal de mando.

b) **La rueda depende de que el líder actúe como conducto central para la comunicación del grupo**

c) **La red de todos los canales** permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí

Por ejemplo la estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder; la res de todos los canales es mejor si le interesa obtener gran satisfacción de los m miembros y la cadena es conveniente cuando lo más importante es la exactitud.

La Red Informal. Mediante la cual la información fluye sin orden.

Los rumores tienen tres características: En primer lugar, la administración no los controla. El segundo, los empleados los perciben como algo más creíble y fidedigno que los comunicados formales que emite la alta dirección-En tercero, se usan fundamentalmente para servir a los intereses de las personas que los difunden.

Los rumores nacen como repuestas a situaciones que nos resultan **importantes**, donde hay **ambigüedades** y en condiciones que despiertan **ansiedad**. Las situaciones laborales con frecuencia contienen estos tres elementos, lo que explica

por qué los rumores abundan en las organizaciones. Los secretos y la competencia que suelen prevalecer en las organizaciones grandes (en torno al nombramiento de nuevos jefes, la reubicación del personal y reorganización de trabajos) establecen condiciones que fomentan y sostienen los rumores. Un rumor persistirá mientras las necesidades y las expectativas que producen incertidumbre dando lugar al rumor no sean satisfechas o hasta que disminuya la ansiedad

Comunicación y Tarea

La Comunicación en el ámbito laboral utiliza una gran variedad de mensajes que hacen a la actividad diaria: ideas, órdenes, valores, normas, quejas, experiencias, procedimientos, opiniones, etc. En cada caso, lo que se comunica es un tipo de información en base a los cuales se adoptan decisiones. La información siempre debe ser enfocada dentro de un contexto organizacional y social.



Como miembro de la organización en la que Ud. participa, le proponemos reflexione sobre los siguientes interrogantes:

- 1) Cuáles son los temas que abarcan las comunicaciones en su organización. ¿Debería haber otros temas?
- 2) ¿Surgen habitualmente problemas de comunicación entre los sectores?
- 3) ¿Existen un intercambio de información adecuada entre los distintos grupos de trabajo, de su organización?
- 4) ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su organización en materia de comunicación?

Cambio y Desarrollo Organizacional. Conflicto, Negociación

En apartado le proponemos que Usted pueda:

- Identificar los diferentes tipos de cambios que se producen en las organizaciones
- Explicar como opera la resistencia al cambio
- Analizar el conflicto organizacional y los efectos que provoca
- Contrastar Desarrollo Organizativo y desarrollo de las organizaciones

CAMBIO ORGANIZACIONAL

En nuestros días presenciamos a un conjunto de cambios que, en el plano económico, tecnológico y social, se están desarrollando vertiginosamente en el mundo y en nuestro país. Globalización de la economía, desarrollo de mercados emergentes.

Reforma del Estado, reforma laboral, carrera informática, realidad virtual. Estos son algunos de los temas que se debaten diariamente y que acusan la existencia de esta transformación. Pareciera que la palabra **cambio** es la que refleja mejor la realidad de este siglo

Las organizaciones, como parte de la sociedad y de los procesos sociales, no pueden abstraerse de la realidad cambiante y se encuentran expuestas a la turbulencia que ésta genera. La necesidad de dar respuestas a las demandas del medio lleva, en algunos casos, a que las organizaciones se embarquen en procesos de cambios que permitan lograr una adaptación a dichas demandas. Pero no siempre las organizaciones actúan reactivamente, como en un esquema estímulo-respuesta, frente a las demandas del medio, sino que, en ciertos casos actúan pro activamente, al decidir generar cambios que le permitan superar los problemas que van detectando y que afectan su funcionamiento.

Pero el tema del cambio organizacional no se agota en su proactividad o reactividad, ni es exclusivo del momento actual. En sí, las organizaciones cambian permanentemente, no sólo porque cambia el contexto en el que se encuentran, sino también porque lo hacen las personas que les dan vida (en sus percepciones, intereses, gustos, etc.). En este sentido, cuando hablamos de cambio organizacional, hacemos referencia a cambios generalizados en la estructura de relaciones sociales y de los

valores, las normas y las creencias que emergen de ellos. Cambios en un sistema de roles determinados, en y entre los grupos que integran la organización en su totalidad o algunas de sus unidades. O cambios en las relaciones entre subunidades organizacionales.

Es necesario aclarar, que si bien consideramos al cambio como un fenómeno presente en toda organización, creemos que no todas las organizaciones cambian con el mismo énfasis, en el mismo sentido y con las mismas consecuencias. También creemos que, en una misma organización, el cambio no tiene igual ritmo ni significado en todos los momentos de su vida. Como señala Hall, "el cambio puede ser benéfico o dañino para las organizaciones, representar el crecimiento o declinación o una alteración de la forma". Por lo tanto sugerimos analizar este tema como un fenómeno que varía de caso en caso, cuyo alcance debe ser dimensionado en función del tipo de organización y del momento en que se está analizando.

Tipos de cambio

La literatura tradicional que analiza el tema del cambio organizacional, suele hacer referencia a la existencia de diversos tipos de cambios. En este caso consideramos pertinente hacer referencia a dos tipos de cambio: cambio no planificado y cambio planificado¹.

Veamos cada uno de ellos.

El cambio no planificado

Por cambio no planificado puede entenderse aquella transformación organizacional que se produce más allá de cualquier intervención, externa o interna, que deliberadamente se proponga algún tipo de modificación.

Dentro del no planificado, distinguimos cinco tipos de cambio: el evolutivo, el adaptativo, el dialéctico, la innovación tecnológica, y por último, las distintas

¹ La distinción entre cambio evolutivo y planificado es desarrollada por Lippitt, R.f Watson, I. y Westley, B.: "La dinámica del cambio planificado". Bs. As. Amorrortu Editores. 1958.

modalidades de socialización incompleta emanadas de la teoría de la acción de Talcott Parsons, desarrollada por la Escuela de las relaciones Humanas.

Por **cambio evolutivo** puede entenderse aquella transformación organizacional que opera a lo largo del tiempo y que se traduce, entre otras cosas, en mayores niveles de complejidad estructural. Este cambio tiene una de sus expresiones en autores como Lawrence y Lorsch². Respecto del cambio evolutivo, sostiene Guiot, no existe uniformidad de criterio acerca de cuáles son sus determinantes.

En primer lugar, se encuentran quienes sostienen que el medio ambiente o contexto organizacional es el motor principal que condiciona y determina el desarrollo de las organizaciones. En este sentido, se señala que los factores externos, según el tipo de organización de que se trate, facilitan, restringen o impiden ciertos cambios.

En efecto, en la introducción a este tema señalamos que en algunos casos, y como consecuencia de los cambios ocurridos en el contexto, las organizaciones se embarcan en una serie de cambios, cuya finalidad principal es poder dar respuesta a las nuevas demandas que se le plantean desde el exterior.

Para poder analizar esta perspectiva con mayor precisión es necesario adentrarnos en el tema del contexto y establecer cómo es que éste afecta a la organización.

El **cambio dialéctico** es aquel que se produce por el despliegue de contradicciones internas de la organización que originan conflictos de distintos niveles de intensidad y, virtualmente, generan cambios cuyos efectos no pueden ser siempre previstos.

Por **cambio adaptativo** entendemos aquel que surge como consecuencia de la necesidad de adaptación al medio ambiente de la organización, lo cual implica que cambios en el contexto conducen a la organización a realizar cambios internos en pos de lograr una consonancia con su entorno para su supervivencia,

² Para una visión elaborada sobre el tema de cambio evolutivo, sugerimos la lectura de: "Organizational Growth and Development" de Starbuck, W. Editorial Book, 1978

En cuanto a la **innovación tecnológica**, siguiendo la teoría de la contingencia, se plantea una relación entre la introducción de cambios tecnológicos y sus efectos en las estructuras organizacionales.

Por último, respecto de la variante de la **socialización incompleta**, se plantea que muchos cambios en la organización no son producto de conflictos internos, sino de procesos en los cuales ha habido barreras en la comunicación (valores, creencias, prescripciones y demandas de rol).

Cambio planificado

Anteriormente se señalaba que en la literatura sobre cambio se hace referencia al concepto de cambio planificado, refiriéndose a aquel movimiento que engloba a un conjunto de estrategias y de técnicas de intervención tendientes a introducir ciertos cambios en las organizaciones.

Señala Guiot que el cambio planificado puede ser definido como aquella estrategia que tiene por objetivo incrementar la eficacia de la organización, haciendo que sus miembros comprendan mejor y manejen más adecuadamente los diferentes procesos que desarrollan. Tiende a crear dentro de la organización un clima propicio para el diagnóstico y el cambio de comportamientos (interpersonales, en grupos, entre grupos).

Asimismo, es necesario agregar a lo desarrollado por Guiot para este tipo de cambio, las acciones vinculadas a transformación de estructuras y procedimientos en la organización.

El autor destaca los aspectos que deben tener en cuenta quienes llevan adelante estrategias de cambio planificado:

- lograr una atmósfera de confianza
- mejorar las comunicaciones

- establecer una gestión de actividades en función de los objetivos previamente elaborados
- Toma de decisiones basada en información crítica
- Manejo de conflictos
- Mejorar la colaboración entre unidades, etc.



Teniendo en cuenta los aspectos descritos para el cambio planificado responda a las siguientes preguntas.

- 1- ¿Podría mencionar el desarrollo de algún cambio planificado en su organización?
- 2- ¿Qué aspectos se intentaron cambiar?
- 3- ¿Por qué se intentó el cambio?
- 4- ¿Quién o quiénes (personas o sectores) lideraron el cambio?
- 5- Si la respuesta a 1 es negativa, dialogue con algún colega que haya sido responsable de implementar estrategias de cambio planificado y pregúntele acerca de los aspectos que se tuvieron en cuenta.
- 6- Compare los aspectos mencionados con los que tiene en cuenta Guiot.

Modelos de cambio

Otro aspecto que interesa remarcar vinculado con el cambio organizacional es aquél que se refiere a la posibilidad de verificar la existencia de distintos modelos de cambio en las organizaciones. A continuación se señala los siguientes:

- 1.- Modelo conflictivo de cambio:** Este modelo hace referencia a aquel cambio de carácter endógeno que encuentra su explicación en cuestiones internas del

tipo de conflictos de poder entre los miembros de la organización, contradicciones internas, etc.

2.- Modelo difusionista: Este modelo habla de aquel cambio que resulta de la importación acrítica de otras realidades respecto de, por ejemplo, tecnologías, modos de pensar la organización, etc.

3.- Modelo adaptativo: Dados ciertos cambios contextuales, la organización siente la necesidad de adaptarse a los mismos produciendo modificaciones en su interior. Este modelo fue analizado cuando hicimos mención a los tipos de cambio.

Además de resaltar la existencia de ciertos modelos de cambio, se podría señalar también qué tipos de cambio se han operado en las organizaciones en los últimos años. Si quisiéramos esquematizar las tendencias observables en los modelos organizativos adoptados por organizaciones de tipo empresarial que han pasado por procesos de cambio, podríamos hacerlo a partir del siguiente cuadro:

	Organización tradicional (Modelo inicial)	Organización inteligente (Modelo hacia el que se tiende)
Esquemas organizativos involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Tradicional - Rígido - Verticalista - Rutinizado - Cerrado - Perfil resultante de la historia 	<ul style="list-style-type: none"> • Acatamiento de estructuras • Participación • Gestión por objetivos y resultados • Orientación al cliente
Modo de percibir el cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter planeado y dirigido - Extraordinario y anormal - Adaptativo - De racionalidad única - Muy probablemente traumático - Parcial o fragmentario - Efectivizado merced a la manipulación de la información y otras fuentes de poder 	<ul style="list-style-type: none"> - Consensuado y participativo - Ordinario y normal - Anticipatorio y adaptativo - De racionalidad múltiple - Natural - Sistémico - Efectivizado por el traslado del poder hacia los sectores operativos

Como usted habrá podido observar, del cuadro anterior surge una transformación organizacional que pasa de un esquema rígido de comportamiento, a otro que permite mayor flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio contextual. Asimismo, se ven diferencias con respecto a la concepción del cambio, que se corresponden con los dos tipos organizativos señalados.

Como toda esquematización, el cuadro anterior supone una simplificación respecto de la realidad, que es mucho más polifacética y compleja que lo que el cuadro sugiere. Éste indica una idea de lo que se cree que debiera suceder en base a ciertos supuestos socio-político-organizacionales; muy probablemente esta dicotomía tenga su base teórica en las concepciones de Tonnies, quien categorizó lo tradicional con el nombre de "Gemeinschaft" y lo moderno con el nombre de "Gesellschaft". El primer concepto daría la idea de comunidad o grupo primario y el segundo, de asociación o grupo secundario, lo que se corresponde a la idea weberiana de legitimidad tradicional y legitimidad racional, respectivamente.



En la medida de sus posibilidades, intercambie opiniones con sus colegas y anote sus conclusiones para seguir reflexionando acerca de estos temas.

Comunicar el Cambio, cambiar la comunicación

Las distintas experiencias en relación con cambios organizacionales permiten detectar que, en muchas ocasiones, las organizaciones enfrentan estos procesos disociados de estrategias comunicacionales.

La falta de alineación con la misión, visión y valores surge del abordaje que se ha efectuado de la planificación del cambio desde perspectivas individuales o sectoriales, que desconocen un análisis sistémico

Esta última concepción implica ver los cambios desde una perspectiva multidimensional, visualizando y considerando a la organización como interrelación de los procesos de gestión y los flujos comunicacionales, las actitudes, percepciones y los modos en que se toman decisiones.

c) Resistencia al cambio

Diversos autores, en la historia de la literatura organizacional, han planteado la tendencia de las organizaciones a resistir ciertos cambios.

Por ejemplo, Hall, citando a Kaufman, señala la existencia de factores que se oponen al cambio dentro de la organización. Estos factores incluyen los "beneficios colectivos de estabilidad" o la familiaridad con los patrones existentes, "una oposición calculada al cambio" por parte de grupos dentro de la organización, que pueden tener motivaciones altruistas o egoístas, ó simplemente una gran dificultad para cambiar actitudes, comportamientos, etc.

Por su parte Katz y Kahn señalan una serie de factores que contribuyen a la resistencia al cambio, entre los que cita:

- Las organizaciones están sobredeterminadas. Lo cual quiere decir que hay una multitud de mecanismos para garantizar la estabilidad.
- Se presentan formas de inercia individual y de grupo.
- La probabilidad de que el cambio organizacional pueda amenazar el sistema establecido de poder.
- El cambio organizacional puede amenazar a los grupos ocupacionales dentro de las organizaciones. Algunos miembros de la organización pueden percibir que, a partir de poner en práctica ciertos cambios, ellos dejarán de ser necesarios.

Si tomamos como elementos para el análisis del cambio organizacional:

- Las conductas que tienen los miembros frente al cambio, entendiendo por conducta aquellas manifestaciones que son observables mediante el comportamiento de los individuos o grupos; y
- Las actitudes de esos miembros, entendiendo por actitudes aquellas manifestaciones que subyacen y, en algunos casos, explican aquellos comportamientos.

Podríamos obtener el siguiente cuadro:

		Actitudes	
		Positivas	Negativas
C O N D U C T A S	Positivas	Cambio completo	Cambio simulado
	Negativas	Cambio actitudinal	Resistencia al cambio

En el cuadro anterior usted habrá podido observar que pueden convivir en una organización diferentes conductas y actitudes que nos hablan de las diferentes posiciones que pueden adoptarse en forma individual o grupal frente al cambio o su posibilidad.

Es necesario que quienes conducen traten de percibir y considerar las actitudes que subyacen en las conductas de los individuos con respecto a los cambios organizacionales, con el propósito de poder implementar estrategias pertinentes.

Es importante aclarar que la observación de conductas y la inferencia de actitudes, sean éstas individuales o grupales, no agotan el fenómeno del cambio organizacional y el de las resistencias al cambio. Aunque presentan un valor descriptivo

interesante, no da cuenta de la afectación de estructuras y procesos en la organización que constituyen sus elementos fundamentales.

Para seguir repensando los modos de superar las resistencias al cambio, le sugerimos algunos cuestionamientos:



- ¿Cómo se conducen los cambios organizacionales?
- ¿Qué estrategias pueden proponerse para que se produzcan cambios?
- ¿Qué puede hacer el líder para promover actitudes positivas hacia el cambio organizacional?

Anote sus reflexiones.

Seguiremos aportando más elementos para enriquecer el análisis.

Cuando hablamos de cambio evolutivo, manifestamos la necesidad de relacionarlo con el tema contexto organizacional.

Veamos en el punto siguiente de esta sección, el tema mencionado.

. LA ORGANIZACIÓN Y EL CONTEXTO

Definir el contexto como todo aquello que estando fuera de la organización tiene capacidad para influir sobre ella y afectar sus decisiones.

Pero al contexto, como fenómeno perturbador de la organización, no siempre se le asignó la misma importancia, debido a que durante mucho tiempo, la teoría clásica (Weber, Taylor, Fayol, etc.), consideró a las organizaciones como sistemas sociales cerrados, a los cuales se les podía volver la espalda. El concebir a la organización como

un sistema cerrado significa que todos los hechos y fenómenos que se dan en la misma son explicables a partir de ella, con exclusión de otros elementos. En esos teóricos, el énfasis está puesto en el diseño de estructuras formales o en procesos motivacionales, que sirvan para alcanzar mayores niveles de eficacia interna.

En contraposición con esta postura, surge el enfoque de los sistemas abiertos en el estudio de las organizaciones. Según este enfoque, las organizaciones no son un universo cerrado sino sistemas abiertos que establecen un continuo de relaciones con su medio u órbita organizacional.

Analicemos un poco más la relación entre contexto y organización.

Plantear el tema de la relación entre la organización y su contexto, es hablar de la cuestión de las fronteras sociales entre el adentro y el afuera. No siempre es posible determinar claramente, cuando hablamos de agrupamientos humanos, lo que está adentro y lo que queda por fuera. Esta dificultad está planteada por el hecho de que todo individuo participa, en su vida social, de numerosos grupos y organizaciones, y, aunque intente comportarse según las determinaciones específicas de ese lugar, a cada una "lleva y descarga" sus experiencias en el resto de los conjuntos sociales de los que participa. Las organizaciones gastan muchos recursos, materiales y energía, en tratar de delimitar claramente lo propio de lo extraño. Sin embargo en todo momento se producen hechos que las desbordan (así pueden entenderse, entre otros fenómenos, los distintos casos de corrupción en donde los límites éticos y físicos de la organización son desconocidos por algunos en provecho propio).

Repensemos el término contexto...

¿Qué es contexto? Es un término compuesto: Con -Texto. El contexto es lo que acompaña a un texto. Y texto, del latín textum, quiere decir tejido.

Si asimilamos:

Organización a texto y entorno a contexto, veremos que la idea de TEJIDO está presente en ambos casos y que por lo tanto, esto hace que la relación entre ambos sea problemática.

Surge entonces la pregunta:

¿Cómo distinguir en un tejido lo de adentro y lo de afuera?

Puede decirse que esa operación es posible situándose en algún lugar del tejido, es decir que la delimitación depende, también, de la posición del "delimitador". Con esto queremos decir que, aunque los límites o fronteras de nuestra organización nos parezcan evidentes, no es tan fácil decidir qué cosa es lo propio de ella y qué no. Siguiendo con la metáfora, un tejido se forma con hilos de distintos colores y densidades, si cada uno de estos hilos representa distintos grupos y organizaciones sociales, quiere decir que cuando miramos una organización determinada vemos, como en un calidoscopio, varias organizaciones superpuestas que participan de una misma situación. Por ejemplo, es imposible estudiar la organización carcelaria sin hacer entrar en juego a la judicial y la médica, por citar sólo dos, ya que el régimen de vida de los internos no está sólo regulado por los estatutos del Servicio Penitenciario, sino que además se sujeta a normas de mayor jerarquía, que en última instancia remiten a la Constitución Nacional y, por lo tanto, la presencia de la organización judicial no se revela únicamente a través de su dependencia funcional sino por el desarrollo de los distintos procesos judiciales de los que son objeto los internos. Además, todo régimen de vida implica un tratamiento del cuerpo y su salud, y como tal la institución médica, con su lógica específica, está presente en la cárcel.

Un concepto que daría cuenta de estas "participaciones" es el de transversalidad, definido como aquel que describe los múltiples atravesamientos sociales que están presentes en todo análisis, del nivel social de que se trate.

La transversalidad nos habla de esa malla, red o tejido que constituyen las organizaciones, de tal forma que el estudio de una en particular puede servirnos como introducción al estudio de cualquier otra, como ocurre frecuentemente en las ciencias. Esto sucede así porque el objeto de que tratan las ciencias sociales es múltiple y variado, y eso supone replanteos y cambios de estrategias en el desarrollo de sus investigaciones. Creemos que la distinción que hemos hecho entre contexto y organización resulta de gran utilidad para quien intenta comprender ciertos fenómenos organizacionales (entendiendo utilidad como practicidad para quienes actúan y analizan una organización en un momento histórico determinado).

Características del contexto organizacional

El contexto organizacional puede ser caracterizado en función de las siguientes dimensiones:

- Estabilidad-Inestabilidad: un medio ambiente es estable o inestable en función de la cantidad de cambios que en él ocurren y en función del grado de previsibilidad de éstos.
- Homogeneidad-Heterogeneidad: un medio ambiente es homogéneo o heterogéneo en función de la diversidad de los elementos que lo constituyen.
- Hostilidad-Actitud favorable: hace referencia a la medida en que un contexto brinda oportunidades o no al desarrollo de una organización.

Las dimensiones mencionadas, sirven para poder caracterizar el medio ambiente o contexto en el cual se encuentra una determinada organización.



Tomando como unidad el análisis la organización en la que usted se desempeña:

- *caracterice el contexto en el que se encuentra dicha organización, teniendo en cuenta las dimensiones que hemos mencionado.*
- *Teniendo en cuenta el concepto de transversalidad ¿qué “organizaciones superpuestas” puede distinguir en la organización en la que trabaja?. De un ejemplo.*

Es probable que luego de haber caracterizado el contexto organizacional, la pregunta que le surja sea: ¿cómo afecta el contexto a la organización? Y ¿Cómo responde la organización a dicha influencia?

Una primera respuesta a este punto surge de analizar el grado de vulnerabilidad de cada organización en relación a las presiones del medio. Mientras mayor sea la dependencia de una organización respecto a su medio, más vulnerable será al mismo. La teoría de la contingencia, señala Hall, sostiene con mucha vehemencia que no existe, al menos hoy en día, la mejor manera de manejar las presiones ambientales. La posición específica que adopte una organización se deriva de elecciones que se hacen dentro de ella. Este proceso decisorio es político en el sentido de que las diferentes opciones específicas están respaldadas por diferentes fracciones dentro de la estructura de toma de decisiones. La opción que finalmente se seleccione es una consecuencia del **poder** que tengan los individuos o los grupos que la respaldan.

Otra forma de medir el impacto del medio ambiente en la organización es analizando la medida en que la organización adapta su estructura a las características de

aquél. En este sentido, distintas investigaciones intentaron demostrar la vinculación existente entre el medio ambiente y la estructura. Así, Burns y Stalker pudieron constatar que aquellas organizaciones que actuaban en ambientes relativamente estables, contaban con estructuras más rígidas que las que actuaban en ambientes más inestables, que por el contrario, se manejaban con estructuras más flexibles.

Volviendo a los tipos de cambio, señalados que dentro de la idea evolutiva del cambio organizacional existen, en segundo lugar, quienes postulan como determinante del mismo al papel decisivo que desempeñan los directivos en la formulación de las elecciones estratégicas y en la toma deliberada de decisiones para orientar el cambio evolutivo. En este caso, el impulso o la detención del cambio organizacional esta en función de los intereses de ciertos miembros de la organización.

Señala Guiot que existe una tercera posición que intenta integrar a las dos anteriores a partir del siguiente planteo: el desarrollo o cambio evolutivo se configura esencialmente por la puesta en práctica de algunas elecciones estratégicas formuladas por los directivos. Dichas elecciones surgen como consecuencia de la combinación de los planes personales de los directivos (intereses, valores, etc.), con la percepción que ellos tienen respecto de una serie de factores tales como:

- Las expectativas y requerimientos de los miembros de la organización y de la clientela.
- La situación de dependencia de la organización respecto de su medio ambiente (en relación a los recursos, etc.).
- La incertidumbre con respecto a las condiciones presentes y a las tendencias evolutivas del ambiente (nuevas tecnologías, etc.).

Estos factores, en algunos casos, son tenidos en cuenta a los efectos de poder reducir la dependencia que tiene la organización respecto del entorno, hecho que por otra parte nos obliga a dejar en claro que cuando se habla de autonomía o dependencia entre la organización y su entorno, sólo se lo puede hacer en términos de grado, es decir,

las organizaciones tienen algún grado de dependencia o de autonomía con su entorno, grado que varía según el tipo de organización a la cual se haga referencia y según las características del entorno en el cual se encuentre inmersa.

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta aquí acerca de este tema, podemos concluir diciendo que las organizaciones intentan ejercer algún tipo de control sobre su entorno, y las estrategias que son utilizadas pueden ser variadas: optar por la expansión de las organizaciones, por la renovación tecnológica, etc.



Complete el siguiente cuadro:

Autores	Características de las relaciones entre contexto y organización
R. Hall (Teoría de la contingencia)	
Burns y Stalker	

¿Qué aspectos del contexto debe tener en cuenta el líder al impulsar o implementar cambios organizacionales? Explique brevemente por qué.

EL CONFLICTO

Introducción. Definición.

La vida social presenta siempre un carácter complejo. Esa complejidad deviene de la pluralidad de elementos que la conforman y la vuelven extremadamente heterogénea.

Pocas veces, no obstante, experimentamos la sensación de inquietud que naturalmente provocaría la plena y permanente conciencia de esa multiplicidad inabarcable de factores que constituyen los estructurantes de nuestra vida de relación. Si ello no ocurre es porque a través de algún mecanismo psíquico nos ponemos a resguardo, "desconociendo", de alguna manera, partes de la realidad que resultan de difícil elaboración para nosotros. Esto crea la ilusión de que controlamos nuestra vida, y cuando decimos "controlar nuestra vida" nos referimos a la nuestra y a la de los demás, próximos o lejanos, en todos sus aspectos (sociales, psíquicos y económicos).

Sin embargo, como dijimos, esto es una ilusión. Y lo ilusorio de tal proyecto se revela finalmente; en esos momentos nos vemos ganados por la inquietud y la desazón; en ocasiones, hasta llegamos a reaccionar violentamente. Lo que es seguro es que ante esas situaciones no sabemos bien qué hacer; pero algo hacemos. Finalmente "salimos" de ese acontecimiento, más o menos dañados, más o menos satisfechos. Tanto en un caso como en el otro, el desafío es el de aprender de esa situación, es decir, modificar nuestras hipótesis y esquemas de acción para que nos permitan aceptar, contener y procesar la información de la realidad, con el objeto de ampliar nuestra capacidad de obrar.

Este planteo, que puede parecer individualista, sólo referido a circunstancias de la vida personal, puede aplicarse a los colectivos o agrupamientos humanos (grupos, organizaciones, comunidades, etc.). Claro que el predicar lo mismo no significa una mera operación matemática de suma o multiplicación, en donde en un grupo sucede lo mismo que le acontece a una persona multiplicado por la cantidad de integrantes. Nada más errado. Cuando decimos que lo dicho se ajusta a lo que sucede en grupos, organizaciones, etc., decimos que los agrupamientos humanos se caracterizan por la pluralidad de elementos que la componen, y que dicha pluralidad no es de ninguna manera armoniosa.

Ahora bien, la situación que desencadena en los colectivos humanos la posibilidad de percibir que no atendemos más que a una parte de los componentes de la realidad, y por lo tanto, nos hace tomar conciencia de que no podemos controlarla, tiene un nombre específico: conflicto.

El conflicto entraña siempre una tensión entre elementos de un mismo conjunto.

Por tratarle de un colectivo humano, existen distintas visiones de la realidad, encarnadas en distintos grupos internos; esas visiones de la realidad pueden compartir el mismo espacio social y convivir con un cierto grado de tolerancia o bien de indiferencia, por un cierto tiempo. Pero, en la medida de que lo que está en juego es cierta cantidad de recursos disponibles, cada visión de la realidad reclama para sí la capacidad de decidir sobre aquellos. En ese momento "la tregua" establecida se quiebra. De ese modo se produce el conflicto.

Por supuesto, al planteo anterior habría que dotarlo de mayores precisiones: aunque distintos grupos tengan diferentes posiciones, no todas valen por igual, en una organización determinada. Esta afirmación nos hace entrar en otra cuestión: la estructura de poder.

Como usted habrá vivenciado en su lugar de trabajo, el tema del poder siempre está presente. Existen visiones privilegiadas en la organización, mientras que otras son "desterradas" y pugnan por salir de su "ostracismo". Pero, si tomamos como referencia una definición genérica del conflicto, podemos decir que se trata de:

Una situación de tensión entre los elementos de un mismo conjunto, connatural a la existencia de distintas posiciones y perspectivas sobre la realidad, que expresa este singular carácter complejo de las organizaciones y los grupos, en particular, y de todo agrupamiento humano, en general.

Usted se desempeña en una organización y seguramente ha vivido situaciones de conflicto, ha presenciado algunas o conoce otras.



Le solicitamos que identifique y mencione algunas situaciones conflictivas que, según su opinión, son comunes en las organizaciones que pertenecen .

Presentaremos a continuación algunas caracterizaciones sobre el conflicto, que hablan de su nacimiento y dinámica. Luego trataremos de vincular los conceptos de conflicto y crisis, término, este último, muy utilizado para referirse a situaciones de extrema gravedad. Por último, haremos algunas reflexiones y dejaremos planteadas algunas cuestiones acerca del papel del liderazgo en la resolución de conflictos.

Pensamiento acerca del conflicto

Posición Tradicional: La idea de que todo conflicto es malo y debe ser evitado. Esto presenta un enfoque simplista de la conducta de las personas que crean conflicto. Como todo conflicto se debe evitar, sólo hay que dirigir la atención a las causas del conflicto y corregir el mal funcionamiento para mejorar el rendimiento del grupo y de la organización

Posición de las Relaciones Humanas: La idea de que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y organización .Esta posición era partidaria de aceptar el conflicto, el cual no se lo puede eliminar e incluso en algunas circunstancias es beneficioso para el desempeño del grupo y la organización

Posición Interactiva ante el Conflicto: La idea de que el conflicto no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que es imprescindible para que el grupo se desempeñe bien. Es partidaria del desacuerdo y de cuestionar a los demás de manera franca, para mejorar el rendimiento del grupo.

Algunas caracterizaciones del conflicto.

Tomaremos para el desarrollo de este punto la síntesis conceptual que realiza Richard H. Hall. Este autor plantea un punto de partida altamente significativo; veamos:

"El análisis ha hecho alusión, hasta el momento, a las consecuencias del ejercicio del poder. La consecuencia dominante es para algunos observadores, la de menor interés: la obediencia o acatamiento de las personas o las unidades. Este es, más generalmente, el caso cuando el poder está bien legitimado. La aceptación, y aún el deseo de aceptación, es extremadamente frecuente. La gente llega a trabajar a tiempo, hace lo que sus jefes desean y producen sus bienes o prestan sus servicios. Las unidades organizacionales también aceptan u obedecen, por lo general.

Sin embargo, esta no es la única respuesta. Como Blau (1964) hace ver, el receptor del poder puede apartarse de la situación o intentar de embaucar o evadir a quien tiene el poder. Otra posible respuesta es entrar en conflicto con quien detenga el poder".

Como usted habrá podido advertir, en este caso el conflicto es una consecuencia del ejercicio del poder en la organización, y se halla ligado a la cuestión de la legitimidad del mandato.

Hall, resumiendo la posición de Katz, identifica tres bases organizacionales para el conflicto:

- La primera es denominada por el autor como "**conflicto funcional**", este tipo de conflicto se da entre subsistemas al interior de la organización. Cada subsistema desarrolla sus propias normas y valores, vinculados a la naturaleza de la tarea que desempeñan. Así, el subsistema de mantenimiento, la unidad encargada de dicha tarea, aplicada a conservar las condiciones de operación y funcionamiento del sistema que se trate, se ve enfrentada, en ocasiones, a las áreas de producción o servicios, por hallarse éstas más orientadas hacia el afuera de la organización.

- La segunda fuente de conflicto organizacional es la que resulta de la existencia de áreas con funciones similares. Se da así lo que se podría denominar "**conflicto por superposición**", que puede expresarse como rivalidad o bien como competencia. Digamos que, según el grado de superposición, este conflicto puede resultar beneficioso o perjudicial para el funcionamiento de la organización. La identificación de este fenómeno en las organizaciones es una tarea crítica, pues de ella depende el aprovechamiento integral de los recursos humanos y materiales en la organización o su dilapidación.

Finalmente, la tercera fuente de conflicto es el llamado por Katz "**conflicto jerárquico**". Aquí el término "jerárquico" no se aplica solamente a la estructura formal de la organización, sino que, fundamentalmente, aparece por la existencia al interior de las organizaciones de distintos grupos de interés, con mayor o menor capacidad para imponer su voluntad a los otros.

Teniendo en cuenta la diferenciación anterior de las tres fuentes de conflicto:

- **Vuelva a la actividad anterior y mencione las fuentes de conflicto de las situaciones planteadas por usted.**

Continuando con el desarrollo de Richard H. Hall, este autor indica cómo, desde distintas perspectivas, se ha tratado el tema del conflicto como algo producido en y por las organizaciones. Esto nos remite a la cuestión que tratábamos al principio. Y nos permite formular la siguiente cuestión:

¿Es el conflicto interno o externo a la organización?

Y asociada a esta interrogación madre: **¿es el conflicto malo o bueno?**,

¿Permite continuar con las tareas de los grupos en la organización o las interrumpe?,

¿Afecta a la productividad positiva o negativamente?



Antes de continuar con la lectura, intente responder -según sus conocimientos, experiencias y opinión- a los cuestionamientos anteriores.

- **Anote sus conclusiones y compárelas con el desarrollo que realizamos a continuación.**

Las respuestas a los interrogantes anteriores son muchas y variadas. Su contestación no es desinteresada, en el sentido que considerar el conflicto pernicioso o beneficioso para la organización parte de un supuesto sobre la realidad de la vida social.

Es posible que usted pueda ubicar sus conclusiones en algunas de las posturas siguientes:

Para aquellos que ven a la sociedad como un conjunto armónico (o que debe ser armónico aún cuando no lo sea en el momento presente), la imagen del conflicto no puede ser otra que la negativa. En este caso el conflicto es visto como algo ajeno al orden social, que debe ser extirpado, resuelto expeditivamente, ya que su permanencia en el tiempo produciría un daño mucho mayor al ya efectuado por el mero hecho de su existencia. Se tiende a "satanizar" el conflicto y, a la vez, se niega su calidad o condición ligada al cambio o transformación social.

Como usted habrá podido apreciar, para estas posiciones, se debe apostar más a la estabilidad que al cambio, y si admiten el cambio lo harán desde la perspectiva de la maduración. Es decir que es el tiempo quien actúa sobre un objeto o sujeto, sin la intervención de ningún otro factor. Se concibe el futuro como ya inscrito en el pasado. Por consiguiente, el destino final de un objeto y/o sujeto se encuentra establecido desde un comienzo.

Para aquellas otras posiciones cuya visión sobre las relaciones sociales tienen más que ver con la de un conjunto heterogéneo y, por lo tanto, más o menos caótico, el conflicto supone una inevitabilidad positiva. Inevitabilidad a la que hacíamos referencia anteriormente por la pluralidad. Para esta postura, no existe la posibilidad de salvar o

eludir el choque o enfrentamiento de posiciones. Es positiva, porque el conflicto está visto como algo que hace crecer al conjunto social, que lo hace salir de su atolladero, lo mejora.

El conflicto, según esta posición, es immanente, esto significa que es propio a toda formación social (sociedad, organización, grupo, etc.).

Independientemente de si el conflicto es considerado positivo o negativo, R. Hall, a partir de los desarrollos de Boulding, da cuenta de cuatro elementos que componen toda situación de conflicto:

- El primero es la existencia de por lo menos **dos partes involucradas en tensión**. Esas partes, los grupos de la organización, expresan intereses distintos, visiones diferentes, posiciones asimétricas. Estos grupos son los actores del conflicto, que definen sus estrategias particulares para la consecución de los fines que se han propuesto.
- El segundo elemento constitutivo de la situación de conflicto es lo que se denomina el **campo del conflicto**. Es decir, el conflicto no transcurre en el vacío sino en un contexto de ocurrencia. Dicho contexto presenta el grado de tensión social existente, los elementos o recursos puestos en juego, las consecuencias, previstas o no, del desarrollo y la solución del conflicto. Para Boulding esto representa las condiciones alternativas hacia las cuales podría moverse el conflicto.

Lo que Hall quiere destacar a partir de esta idea es que nadie sale indemne de un conflicto, "las partes envueltas en la situación, con muy poca frecuencia, retendrán la misma posición, de la una en relación a la otra, una vez que el conflicto se haya resuelto o que continúe".

- El tercer elemento es la **dinámica del conflicto**, con esto se señala el hecho de que cada parte ajustará su actuación y posición a lo que percibe como eficaz y congruente con la de su oponente. Aquí se incluirían los fenómenos de 'escalada, tan típicos en situaciones bélicas. Un buen ejemplo de esto es la

llamada Guerra Fría, en donde cada uno de los bandos desarrollaba sus acciones ajustándose a la posición del otro. En las organizaciones hablar de dinámica del conflicto, de una "escalada", supone interrogarse acerca de las condiciones de desarrollo del conflicto y del pronóstico que puede aventurarse sobre su resolución. En este sentido, Hall señala que hay organizaciones que, dados estos fenómenos, pueden llegar a su disolución.

- El cuarto y último elemento es la **administración del conflicto**. En esta instancia es importante subrayar que las situaciones de conflicto no son, por lo general, discretas, con puntos claros de iniciación y culminación. Los conflictos surgen de situaciones preexistentes y no se solucionan, verdaderamente, de una vez y para siempre, podría ilustrarse con el refrán que dice donde hubo fuego, cenizas quedan.

Intenciones para actuar en un Conflicto

Intención: Decisión de actuar de una manera dada en caso de un conflicto

Competidor:

Cuando una persona pretende satisfacer sus intereses, independientemente del impacto que produzca en las otras personas del conflicto. Tratar de alcanzar su meta a expensas de la meta de otros, tratar de convencer al otro de que la conclusión personal es correcta y la ajena equivocada y tratar de lograr que alguien acepte la culpa del problema.

Colaborador:

Situación donde las partes de un conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes, se da la cooperación y la búsqueda de un resultado benéfico para todos. Al colaborar, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias y no adoptando los diferentes puntos de vista.

Evasivo:

Una persona puede reconocer la existencia de un conflicto y querer retirarse o acabarlo. Un ejemplo de evasión es tratar de ignorar un conflicto y evadir a las personas con quienes no se está de acuerdo.

Acomodaticio:

Cuando una parte quiere calmar al opositor, esta parte puede estar dispuesta a colocar los intereses de la otra por encima de los propios. Una de las partes esta dispuesta a sacrificarse para alcanzar la meta de la otra, apoyar las opiniones de la otra persona a pesar de que se tengan reservas y perdonar a alguien alguna infracción.

Conciliador:

Situación en la que las dos partes de un conflicto están dispuestas a ceder algo, comparten y llegan a una solución de compromiso. Al conciliar no hay ni un ganador ni un perdedor. Esta la voluntad de racionalizar el objeto del conflicto y de aceptar una solución que ofrece una satisfacción incompleta de los intereses de las dos partes.

Teniendo en cuenta los elementos mencionados, se hace evidente que es de máxima relevancia estudiar y analizar los procedimientos a través de los cuales los conflictos son administrados, es decir, el modo en que es tramitado y sostenido en su desarrollo y solucionado en su final.

1 - Tome como ejemplo algunas de las situaciones de conflicto que usted ya ha mencionado o elija otra situación de conflicto organizacional.

2.- Identifique y mencione, en la situación que usted eligió, los cuatro elementos de las situaciones de conflicto que menciona R. Hall:

- *Las partes involucradas en la situación,*
- *El campo en el cual se desarrolla el conflicto,*
- *La dinámica del conflicto y*
- *La administración del conflicto (quién lo hizo y cómo lo hizo).*

Anote sus conclusiones. Si es posible, discútalas grupal mente. Llévelas a la reunión correspondiente.

Algunos interrogantes acerca del papel del liderazgo en la resolución de conflictos.

En términos generales, podemos decir que la cuestión de la administración de conflictos organizacionales, es función de la conducción, en tanto actúa y busca encausarlos. El papel del líder, por consiguiente, se despliega durante todo el desarrollo del conflicto y en su finalización. Esto resulta obvio cuando se trata de conflictos entre subordinados y jerárquicos, pero lo mismo se produce cuando se trata de otro tipo de conflictos que están más vinculados, por ejemplo, al control de información o de ciertos recursos básicos para la acción del grupo dentro de la organización de que se trate.

Estas situaciones son reducibles a las primeras ya que, en última instancia, en estos casos se ponen en juego las estructuras de poder de la organización.

En los desarrollos de J. Brown y Molberg encontramos una diversidad de estrategias para la administración de conflictos, que los autores dividen en dos:

1. Estrategias dirigidas a crear conflictos.

2. Estrategias dirigidas a resolver conflictos.

Mencionaremos a continuación algunas de las características de estas estrategias.

1) En las primeras encontramos el fomento de la competencia entre subordinados, la estimulación del desacuerdo y el disenso, la introducción de cambios e innovaciones y la oposición franca a los deseos y expectativas de los subordinados por parte de quien conduce.

2) Entre las distintas estrategias de resolución, los autores mencionados destacan las siguientes alternativas:

- la alternativa de pasividad, dejar hacer,
- la resolución llamada suma nula, unos ganan otros pierden y
- la resolución de integración, todos ganan.

Habiendo hecho estas breves descripciones, nos interesa dejarle planteados, algunos interrogantes:

¿Es posible "usar" el conflicto?

¿Para qué puede servir la creación de un conflicto?

¿Las formas de resolución de un conflicto están ya prefiguradas por sus formas de creación?

Frente a una crisis ¿Valen igual las modalidades de resolución de conflicto?

En lo posible, dialogue con sus colegas que también realizan el curso acerca de esta actividad y lleve sus conclusiones a la reunión correspondiente.

Crisis y conflicto

Ya hemos señalado que existen dos macro-visiones que, puede decirse, agotan el universo de teorías sobre el conflicto: las visiones positivas y las visiones negativas. Más allá de sus grandes diferencias, teorías que participan tanto de una como de otra visión, acuerdan en ligar, en ciertas circunstancias, la idea de crisis a la de conflicto. Por

ello, si bien existen diversos desarrollos teóricos sobre la cuestión que nos ocupa, hemos optado por analizar la relación entre crisis y conflicto.

Generalmente, cuando hablamos de crisis nos referimos a una situación en la que las respuestas o medidas sociales para intentar solucionar una diferencia entre sectores resultan insuficientes para tal cometido. En el caso de un conflicto, puntual o generalizado, hablamos de modalidades de resolución, de procedimientos administrativos.

Planteado de este modo, ¿En qué sentido se habla de una relación entre conflicto y crisis?

Sin pretender agotar el tema, queremos dar una breve respuesta que permita ver la importancia de la relación.

En el libro *La negociación laboral* de C. Tomada, R. Bissio, J. Aglamisis y L. Karpf, se manifiesta que los conflictos son situaciones emergentes de una crisis. La crisis se plantea como un fondo generador de conflictos. Es cierto que no todo conflicto expresa una crisis más profunda, pero en líneas generales, según estos autores, el conflicto es el signo manifiesto de una relación problemática latente que es la crisis. Cuando el conflicto se generaliza podemos decir que lo que se presenta es la crisis misma, y los momentos de crisis son momentos de grandes cuestionamientos y de grandes cambios.

Siguiendo los desarrollos de J. Freund podemos decir que la crisis constituye el grado máximo de un conflicto que se produce por la cristalización de una contradicción, lo que lleva a una polarización que tiñe todas las relaciones sociales bajo la forma: amigo/enemigo.



Le solicitamos que partiendo de la situación de conflicto que usted ha analizado intente identificar la crisis organizacional que pudo haberle dado origen.

Tomando los desarrollos de Bouling ¿Cómo funcionan las estrategias de creación y resolución en relación a lo que denomina campo y dinámica del conflicto?

Negociación

Proceso mediante el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de convenir un tipo de cambio para ello.

Ejemplo: los administradores negocian con los subordinados, compañeros y jefes; los vendedores negocian con sus clientes; los médicos acepta reemplazar en la guardia a un compañero a cambio de un favor presente o futuro.

Negociación Distributiva

La negociación que pretende dividir una cantidad fija de recursos, una situación de **ganador-perdedor**.

Ejemplo: Un vendedor le menciona un precio para que Ud. ofrezca. Ud. no quiere pagar tanto. Los dos negocian el nuevo precio. Otro caso son las negociaciones salariales, **obrero-patrón**

Negociación Integradora:

Negociación que pretende uno o varios arreglos para encontrar una solución para **ganar-ganar**.

Ejemplo: El vendedor de un fabricante de ropa quiere dejar un pedido a un dueño de una tienda de ropa. El vendedor reporta el pedido al gerente de crédito de la empresa. Le avisan que no se puede darle crédito al dueño de la tienda de ropa, debido que en el pasado él se ha retrasado en los pagos. El vendedor y el gerente de crédito se reúnen para analizar el problema, dado que no se quiere perder el negocio pero no quieren quedar con una deuda incobrable. Después de analizar la situación llegan a una solución que conviene a ambos. El gerente de crédito aprobará el crédito, pero el dueño de la tienda de ropa entregará una garantía bancaria respaldando el pago en caso de no cubrir la cuenta.

En términos de Comportamiento Organizacional, la **negociación integradora** es preferible a la **negociación distributiva**. Porque la primera produce relaciones largo plazo y facilita trabajar juntos en el futuro, la segunda hace que una de las partes pierda. Suele provocar animadversión y aumenta las diferencias cuando las personas tienen que trabajar juntas de manera constante.

Negociaciones de Terceros

En ocasiones individuos o representantes del grupo llegan a un empate y no pueden resolver sus diferencias por medio de negociaciones directas. En estos casos, pueden acudir a un tercero que les ayude a encontrar una solución. Existen roles básicos para los terceros: **Mediador, árbitro, conciliador y consultor**.

Mediador: Tercero neutro que facilita una solución negociadora recurriendo al razonamiento, el convencimiento y las sugerencias de alternativas. Son muy empleados en las negociaciones obrero-patronales y en los pleitos en tribunales civiles.

Pero la situación es la clave para el triunfo de la mediación: las partes en conflicto deben tener motivos para negociar y resolver su conflicto. Además, la intensidad del conflicto no puede ser mucha: la mediación es más efectiva cuando el grado de conflicto es moderado. El mediador debe ser percibido como alguien neutral que no coacciona.

Arbitro: Es un tercero con autoridad para dictar un acuerdo. Puede ser voluntario (solicitado) u obligatorio (impuesto a las partes por ley o contrato).

La autoridad del árbitro varía de acuerdo con las reglas establecidas por los negociadores. El mérito del **arbitraje** en comparación con la **mediación** es que siempre produce un arreglo. Si una de las partes se siente con una sensación de derrota, es seguro que se sentirá insatisfecha y es poco probable que acepte bien la decisión del árbitro.

Conciliador: Tercero de confianza que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el opositor. Ejemplo Robert Duval hizo famoso este rol en la película “**El Padrino I**”. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado de profesión. Duval era intermediario entre la familia Corleone y otras familias de mafiosos.

También se usa este rol en pleitos internacionales, laborales, familiares y comunitarios.

Consultor: Una tercera parte imparcial hábil para manejar conflictos, que intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis.

A diferencia de los roles anteriores, el consultor no consiste en solucionar asuntos que generan los conflictos, sino mejorar las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a una solución por sí mismas. Intenta ayudar a que las partes se comprendan entre sí y trabajen en forma conjunta.

Desarrollo Organizativo

Proceso evolutivo por el cual las organizaciones se transforman en el transcurso del tiempo.

Desarrollo de las Organizaciones

Movimiento que engloba a un conjunto de estrategias y de técnicas tendientes a introducir cambios planificados en las organizaciones.

Aprueba el crecimiento de los valores humanos y organizacionales, los recesos de colaboración, participación y el espíritu inquisitivo.

Los valores básicos de la mayor parte de las actividades del desarrollo de las organizaciones son:

Respeto por las personas: se piensa que las personas son responsables, consientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.

Confianza y apoyo: la organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.

Igualdad de poder: las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica

Confrontación: los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente

Participación: Cuanto más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones

Liderazgo- El Poder: sus relaciones

Los objetivos de este apartado son:

- Analizar el tema del poder en las organizaciones
- Vincular el rol del líder con los diferentes variables organizacionales
- Conocer los procesos motivacionales que surgen dentro de la organización y como deben ser encauzados por el lider

CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO

En esta parte intentaremos integrar las diferentes variables organizacionales mencionadas al concepto de liderazgo. Para ello es necesario profundizar previamente un tema, el del poder en las organizaciones.

Comencemos analizando este tema.

PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Luego de haber recorrido hasta aquí diferentes temas y tomando su experiencia particular, quizás usted considere como nosotros que, para vivir, entender, ser eficaz, sortear los escollos y beneficiarse de las potencialidades que cada organización y que cada grupo de la organización brinda a sus miembros, es fundamental entender los procesos que movilizan las relaciones de poder.

Por ello, para no caer en análisis limitados al sentido común, es necesario conocer el aparato teórico-conceptual elaborado en torno al tema. Por diversos motivos, en el ámbito de las organizaciones, el desarrollo teórico-conceptual metodológico es

precario; quizás las principales razones de este limitado interés se puedan encontrar en los supuestos que primaron en la época más prolífera de la producción sobre temas organizacionales, donde predominaba el paradigma funcionalista. Esta corriente de abordaje teórico-conceptual con fuerte predicamento en los países anglosajones en las décadas del '40 al '60, al analizar las organizaciones, partía de los siguientes supuestos, entre otros:

1) La armonía de intereses.

2) La distribución diferencial de la racionalidad.

3) La lógica del único y mejor modo.

La interacción de estos tres supuestos llevó a la concentración de estudios y análisis sobre los temas de la autoridad en la cúspide, la supervisión en las líneas medias y el liderazgo informal en las líneas medias y en las bases. Los temas relacionados con el poder eran soslayados por ser considerados problemas de muy difícil estudio, ya que aquello que no era fácilmente medible, no era relevante como objeto de investigación y además, eran sospechados de manipulación ideológica y de subvertir el orden organizacional.

En las últimas dos décadas comienzan a elaborarse diversos ensayos, artículos y algunos libros que ponen el tema de relieve. Esto ocurre, en parte, por la aparición y difusión de nuevos paradigmas organizacionales impulsados por otras disciplinas, como las ciencias políticas.

Cualquier referencia sobre el tema del poder en las organizaciones toma en cuenta el pensamiento de Max Weber, cuyas tipologías de formas de legitimidad no desarrollaremos ya que son suficientemente conocidas, sin embargo creemos conveniente hacer uso de la definición básica de poder que este autor ha desarrollado:

Poder es la probabilidad de modificar los comportamientos de otros actores, a pesar de sus posibles resistencias.

Esta definición nos está hablando de poder potencial y no de poder actual. Analizar la problemática observando el poder potencial o el poder efectivo es lo que explica que para iguales sociedades, comunidades u organizaciones, puedan advertirse distintas estructuras de poder.

Como desarrollos teórico-conceptuales estimamos de gran utilidad mencionar a Crozier y Friedberg (1990) y a Mintzberg (1992)

Crozier y Friedberg afirman que:

"El poder implica la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos."

Estos autores, basándose en la definición de Robert Dahl, entienden que el poder actual es una relación y no un atributo personal. En este sentido, el análisis del poder es abordado a partir de negociaciones. Entienden por negociación a las relaciones de intercambio que involucran mínimamente a dos partes que, bajo una lógica instrumental, persiguen determinados fines.

Respaldándose en su práctica de investigación, Crozier y Friedberg postulan que la relación de poder no es transitiva ni sobre las acciones, ni sobre los actores. Si A puede orientar el comportamiento de B en una acción X, esto no implica que A pueda influenciar al mismo actor en una acción Z. Y si A tiene poder sobre B, y a su vez B posee similar influencia sobre C, esto no implica que A pueda ejercer poder sobre C. En este sentido el poder es siempre una relación recíproca aunque desequilibrada, ya que una de las partes puede sacar ventaja sobre la otra. De este modo, si bien es una relación asimétrica, nunca el poder es irrestricto, existen márgenes de maniobra o grados de libertad a favor de la parte más desvalida.

Para Crozier y Friedberg

El poder reside en la parte que tiene mayor libertad de acción frente a la otra y que consecuentemente controla las zonas de incertidumbre, ya que el abanico de posibles acciones de la parte más débil es menor y fácilmente identificable.

Por lo tanto, a medida que las acciones de los actores con menos recursos de poder se tornan impredecibles, será más difícil orientarlas, y es posible que la relación de poder se revierta.

Teniendo en cuenta los comentarios que hemos realizado hasta aquí, lo invitamos a reflexionar acerca de las siguientes cuestiones:



- 1. ¿Es posible percibir en la organización donde usted se desempeña diferentes concepciones de poder? ¿Cuál cree que predomina?*
- 2. En el caso de tener personal a cargo ¿Cómo intentaría controlar las zonas de incertidumbre en una situación particular, para lograr los objetivos que se propone?*

Sigamos, ahora, con el desarrollo del tema del poder en las organizaciones considerando la postura de Mintzberg. Este autor se basa en la siguiente premisa:

La organización es juego de poder entre varios jugadores, llamados agentes de influencias, que buscan el control de las decisiones y acciones de la organización.

En consecuencia, las organizaciones se generan cuando un grupo de agentes con influencia se juntan para perseguir una misión en común.

Retomando a Hirschman (1970), este autor señala que los participantes de este complejo sistema de influencias tienen tres opciones:

- 1) *Quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada, ser leales.*
- 2) *Salir.*
- 3) *Quedarse y tratar de cambiar el sistema, tener voz.*

Si el participante elige la opción de tener voz, indica Mintzberg, se convierte en un potencial agente de influencia. Por el contrario, si el actor procede según las normas y reglamentos establecidos por la institución, es participante leal que apoya las estructuras de poder existentes.

Para transformarse en un agente de influencia, además de tener una actitud manifiesta que pretenda cambiar el sistema organizacional, debe reunir el siguiente conjunto de condiciones:

- a) *Tener alguna fuente de poder.*
- b) *Tener una dedicación enérgica.*
- c) *Desarrollar habilidosos comportamientos políticos.*

Mintzberg distingue 5 fuentes de poder:

- 1) El control de recursos.
- 2) El manejo de una habilidad técnica.
- 3) El dominio de un cuerpo de conocimientos que sea muy importante para la organización.
- 4) El gozar de un poder formal.
- 5) El acceso a aquellos agentes que disfrutaban de alguna de las cuatro fuentes de poder anteriores.

Recordando la caracterización del poder organizacional expresada por Crozier y Friedberg (1977), cabe señalar que las tres primeras fuentes de poder controlan situaciones de incertidumbres, en tanto que las dos siguientes no necesariamente. Mintzberg considera que las relaciones de poder no sólo están vinculadas al control de ciertos recursos estratégicos, tanto materiales, técnicos e informativos que disminuyan las zonas de incertidumbres, sino también al posicionamiento y a los juegos de asociaciones.

Los juegos de influencias' son contextualizados por el autor al interior o al exterior de la organización. De éste modo, Mintzberg diferencia las coaliciones internas de las externas que agrupan a los agentes con influencia.

Veamos con más detenimiento estas coaliciones.

Coaliciones externas pueden producirse entre:

- 1) Los propietarios, los que poseen el título oficial de propiedad de la organización, algunos de ellos concibieron la idea de fundar la organización.
- 2) Los asociados que proporcionan recursos a la organización, los clientes o proveedores, que actúan influyentemente sobre la organización.
- 3) Las asociaciones de empleados que actúan por fuera de los canales normales de la organización y tienen "voz".
- 4) Los distintos públicos en su sentido más amplio, líderes de opinión, grupos de interés -movimientos religiosos, asociaciones ecologistas- y gobierno en todas sus facetas y marcos jurisdiccionales.

Coaliciones internas pueden ocurrir entre:

- 1) Altos directivos, la cúspide de la organización.
- 2) Los trabajadores que producen la manufactura y los servicios de la organización.
- 3) Los directivos de rango intermedio.
- 4) Los analistas organizacionales, que diseñan, ejecutan y evalúan los sistemas de planificación y control.
- 5) Personal de asistencia, que brinda servicios a los operarios y al resto de la organización.



Teniendo en cuenta los juegos de influencias en las organizaciones que describe Mintzberg:

- **Elabore o busque un ejemplo en donde puedan observarse coaliciones externas e internas.**
- **Señale en el ejemplo las fuentes de poder intervinientes.**

Siguiendo con la exposición, es oportuno mencionar que no todas las decisiones y acciones que ocurren dentro del ámbito de una organización están relacionadas en la misma medida con el poder. El uso del poder, según Pfeffer (1993), es más frecuente en situaciones de interdependencia, donde es necesario el mayor empleo de habilidad política para influir en las decisiones ajenas. A su vez, las situaciones de interdependencia son más usuales cuando hay escasez de recursos porque las oportunidades para cada participante de la organización -ya sea para conseguir recursos financieros, ascenso de puesto de trabajo, etc.- dependen no sólo del propio desempeño, sino también de la actuación de los demás.

Si bien las situaciones de interdependencia demandan mayores ejercicios del poder, para Pfeffer la posibilidad de practicarlo con cierto éxito está relacionada a la proximidad o centralidad que el actor tenga frente a las redes de información o circuitos de decisión.

Pero más allá de las situaciones de interdependencia, de los juegos de poder entre agentes influyentes y la capacidad de hacer frente a las zonas de incertidumbres, no debemos olvidar las estructuras organizacionales que distribuyen el poder en una institución.

En este sentido, Morgan (1991) acude a la metáfora política para describir diversos modelos de gobierno que funcionan en el ámbito organizacional; esta tipología en términos generales reproduce a las formas de dominación desarrolladas por Max Weber.

- *Autocracia: gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o grupo pequeño sostenido por el control de los recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal.*
- *Burocracia: Régimen ejercido a través de textos escritos, que proporcionan labores para un tipo racional-legal de autoridad, o domino legal.*
- *Tecnocracia: Domino ejercido á través del uso de conocimientos, la experiencia en el poder y la capacidad de resolver problemas relevantes.*
- *Cogestión: La forma de domino donde partes opuestas comparten la dirección conjunta de los intereses mutuos.*
- *Democracia representativa: Régimen ejercido a través de mandatarios oficiales que actúan en nombre del electorado, por un tiempo determinado.*
- *Democracia directa: Sistema donde todos tienen igual derecho a gobernar e igual derecho en la toma de decisiones, como las cooperativas o los Kibbutz.*

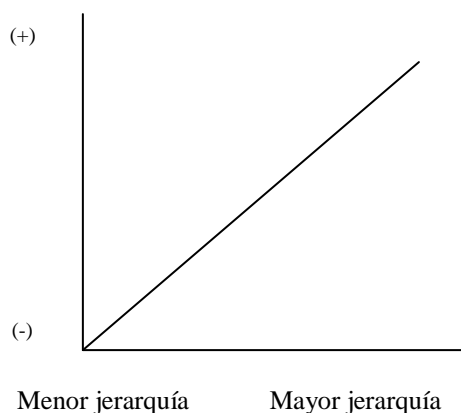
Es raro encontrar organizaciones que sólo utilicen un tipo de régimen, advierte Morgan (1991); en la práctica se encuentran modelos mezclados. Con pretensiones

similares a Morgan, también se diferencia dos prototipos de estructuras de poder, una de ellas concentra el poder en las bases de la organización y la otra en la cúspide. El poder concentrado en las bases posee como mecanismo de acceso la elección de las autoridades. En tanto que, la cúspide tiene como forma de acceso la designación por parte de aquellos que tienen la propiedad económica o los cargos políticos con atribuciones para nombrar a las personas responsables de la toma de decisiones de la alta gerencia.

Veamos estos tipos de estructuras de poder en los cuadros siguientes:

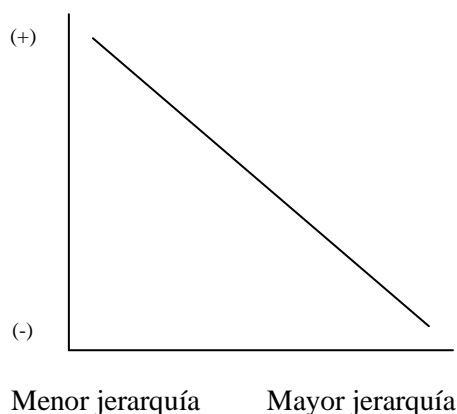
a- Empresa: Poder concentrado en la cúspide

Ejemplo: ejército.



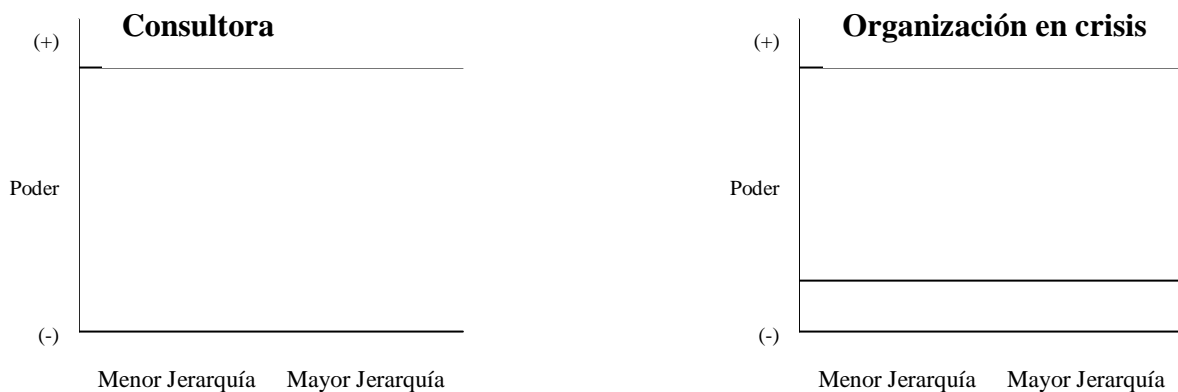
b- Electivas: Poder concentrado en las bases **Ejemplo:** sindicatos, partidos políticos.

Aquí, las bases eligen a quienes tendrán las funciones de coordinación y autoridad formal.



A pesar de que ambas figuras son opuestas, se destaca la importancia de la presencia de los procesos de mutación e inversión de estas estructuras de poder en períodos de crisis. También señala formas organizacionales en las que todos los miembros tienen igual poder. Así por ejemplo, podemos pensar en un estudio y/o consultora de profesionales recién egresados, o estructuras de poder en las que todos los miembros poseen un bajo grado de poder, o en algunos tipos de crisis en los que la organización asume formas anárquicas.

Veamos estas formas anárquicas en los siguientes esquemas:



Si bien las estructuras mencionadas tienen cierta estabilidad, pueden darse situaciones en las que las organizaciones adoptan estructuras de poder diferentes a aquellas que las caracterizan (situaciones de crisis, catástrofes, etc.). Estas situaciones suelen ser de naturaleza transitoria; una vez superadas, las organizaciones retoman su estructura de poder constitutivo, excepto en situaciones como las de desplazamiento de objetivos, en especial la de Mitchel para el caso de organizaciones de naturaleza electiva.

Autoridad

Weber considera que la autoridad significa la probabilidad de que una orden sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. La autoridad proporciona poder, pero no siempre tener poder significa tener autoridad

legítima. La aceptación del poder implica la legitimación de la autoridad y, si la autoridad proporciona poder, éste conduce a la dominación

Liderazgo

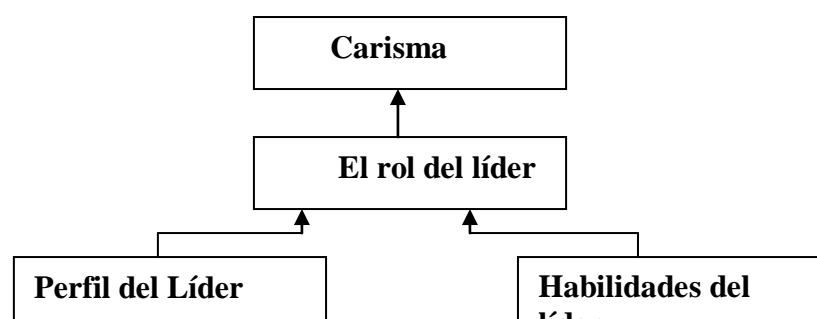
El tema de liderazgo presenta cierta dificultad porque pareciera que está animado por algo misterioso, nadie puede identificar qué rasgo o grupo de rasgos es el que convierte a una persona en líder. Lo que sí se está seguro es del mayor poder de un líder espontáneo frente a un líder formal, y una organización debería saber esto y también que los subgrupos primarios de la organización suelen ser el ámbito para la aparición de un líder, la dirección debería aprovechar esta fuerza antes que neutralizarla.

Uno de los puntos a considerar en este tema es el hecho de que la cabeza sea líder formal o informal, impone una modalidad de comunicación característica a la organización, que los subordinados no hacen más que reproducir. Es curioso como el grupo de la organización frente a un cambio de dirigente puede cambiar sus mecanismos de comunicación e interacción de acuerdo a lo impuesto por el nuevo líder.

El liderazgo condiciona la cohesión y la pertenencia. El fenómeno de liderazgo aparece asociado a una suerte de posesión mágica que permite a ciertas personas ejercer una influencia determinante sobre los demás.

Podemos decir, un líder no lo es porque supo "mandar", sino más bien porque puede realizar una lectura correcta de una variedad de factores que participaron de una situación que requiere su intervención, para tomar el curso de acciones debidas.

LA ESTRUCTURA BÁSICA DEL MODELO



Perfil del Líder

Hace referencia a las características básicas que una persona debe poseer para tener opción a ejercer un papel de líder en entornos organizacionales.

No se trata de características innatas o heredadas, ya que todas ellas pueden ser adquiridas o desarrolladas mediante aprendizaje, pero sí se trata de características que el líder ha debido incorporar a su acervo personal a lo largo de una trayectoria personal y profesional.

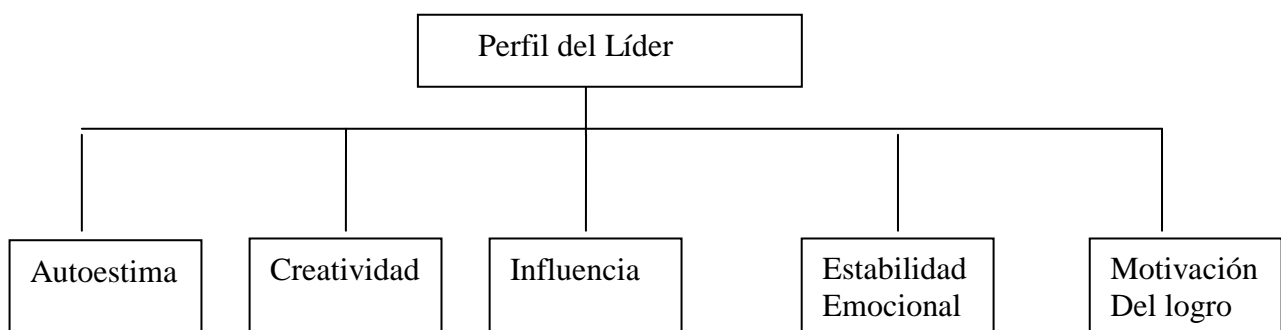
Autoestima: Autonocimiento, autoaceptación, autoestima.

Inteligencia: Capacidad de adaptación al entorno.

Motivación del logro: Rasgos de auto superación (logro de metas)

Creatividad: Capacidad de generar soluciones diferentes a los problemas de todos los días.

Estabilidad emocional: Ausencia de turbulencias emocionales que puedan causar alteraciones en la decisión del equipo.



Habilidades del Líder

Las habilidades del líder hacen referencia a una serie de "skill" que cualquier persona puede desarrollar mediante sistemas de formación.

Habilidades para el Desarrollo de Equipos

- Capacidad de Diagnóstico
- Seguimiento
- Aclaración de Expectativas
- Feed-Back
- Refuerzo
- Establecimiento de objetivos
- Asesoramiento y Apoyo

Habilidades Instrumentales

- Planificación
- Toma de Decisiones

Habilidades Básicas de Comunicación

- Generación de confianza
- Empatía
- Flexibilidad

El rol del líder

Incluye aspectos puramente conductuales y aspectos puramente Actitudinales.

- **Desarrollo de Equipos:** El jefe debe ser ante todo un maestro. Debe dedicar tiempo a la transmisión de conocimientos y al desarrollo de habilidades y actitudes mediante los valores, criterios, la delegación, etc.
- **Visión:** imagen mental de un futuro posible y deseable que resulte atractivo para los subordinados. Se trata de contar cómo queremos que la organización "sea" en un futuro.
- **Concentración en las claves:** Se trata de hacer lo que hay que hacer en vez de preocuparse mucho por hacerlo bien.
- **Motivación:** Tratar en forma diferenciada a cada individuo, alineando la visión (objetivos de la organización) con los intereses personales. Es una adaptación continua.

El Carácter Relacional del Concepto

El liderazgo es un concepto relacional que implica dos términos: el agente influenciador y los agentes influenciados.

Hablamos de agente, en el sentido de destacar, subrayar, el elemento activo que configura a ambas partes.

Actualmente se tiende a decir que los subordinados son "pasivos" respecto a la actividad del líder, pero esto, está lejos de ser así, es muy distinto puesto que si consideramos al liderazgo más como una relación que como atributo, estamos poniendo en primer plano ambos términos de la relación y no sólo uno de ellos.

La consecuencia práctica de este tipo de planteo es el hecho de que quienes lideran distintos procesos o tareas al interior de una organización, deben considerar siempre la actitud y disponibilidad de los miembros de la organización en general, y de su sector, unidad o grupo, en particular. Esto es importante, ya que así como el grupo

"participa" del liderazgo en el sentido de otorgar confianza y lealtad a su líder, puede retirar sus afectos y colocarse en una posición de enfrentamiento con aquél que puede provocar la paralización parcial o completa de su tarea.

Liderazgo: sus posibles formas de ejercicio

En situaciones de trabajo, son diversos los conceptos de liderazgo que se consideran, el fenómeno del liderazgo en las organizaciones no han logrado una uniformidad de criterios respecto a su naturaleza y su importancia para el desempeño organizacional. Tampoco es poco clara las funciones que cumple el líder en las organizaciones: coordinar personas, conducir procesos, etc., son algunas de las funciones que le suelen asignar al líder.

Hay quienes consideran como la esencia del liderazgo organizacional "la influencia incremental sobre y por encima de la aceptación mecánica de las directrices rutinarias de la organización.

La idea de influencia incremental supone que el líder es aquél que es capaz de obtener de la acción de las personas un "algo más", producto de su influencia sobre ellas. Un "plus" que de otras formas esas personas no alcanzarían.

Es posible encontrar organizaciones que albergan ciertas personas en las que se les ha asignado el rol de líder, las que tratan de ejercer influencia sobre sus seguidores a los efectos de obtener de ellos ciertos rendimientos "extras" que les permita obtener intereses o deseos puramente personales. En otros casos, tal vez sea la propia organización la que, a instancia de los grupos de poder, utilice los roles del liderazgo como medio para obtener ese plus.

De todas formas, sea cual fuese el beneficio, lo cierto es que en los casos que hacemos referencia, el liderazgo aparece como un instrumento al servicio de la manipulación y sometimiento de los miembros de la Organización. El líder en esta

situación atenta contra las posibilidades de crecimiento y desarrollo individual, grupal de las personas al superar un abuso sobre los individuos que la componen.

En otros casos, el "plus" supone que el ejercicio del liderazgo, se exprese en el hecho de que a partir del cumplimiento con el trabajo diario, el líder es capaz de estimular las capacidades individuales de los miembros de la organización, despertando sus intereses y entusiasmo para la tarea. Esto beneficia a la organización y constituye una distancia de desarrollo personal y autorrealización que beneficia a los miembros. El liderazgo aparece así como al servicio de la organización, pero al mismo tiempo al servicio e sus miembros.

Liderazgo y Poder

Es posible establecer una relación entre el poder posicional y poder personal del líder. Cuando coinciden el poder personal y el poder posicional, estamos frente a un líder informal, cuando se tiene poder personal pero no posicional, estamos frente a un líder formal; cuando ocurre que no posee poder posicional ni personal frente al rol de seguidor. El típico funcionario en la racionalidad burocrática es aquél que posee poder posicional pero no posee poder personal.

La dinámica planteada para el líder es válida para el seguidor, porque el lugar que se ocupa no es un atributo de personalidad, sino que forma parte de una trama relacional, en función de un proceso y un nivel. Por ejemplo, quien es segundo en un nivel puede ser líder en otro.

		PODER POSICIONAL	
		POSITIVO	NEGATIVO
PODER PERSONAL	POSITIVO	LÍDER FORMAL	LÍDER INFORMAL
	NEGATIVO	FUNCIONARIO	SEGUIDOR

EL LIDERAZGO Y LA FIJACIÓN

El liderazgo se sitúa en los diversos niveles que en que se divide la organización: cúspide, intermedio, nivel bajo u operativo, y esto sugiere una participación diferencial en el establecimiento de objetivos.

Lugar que ocupa el líder	Objetivos formales	Objetivos reales
Cúspide	Determinar objetivos estratégicos a partir de una visión de conjunto.	Posible desplazamiento de los objetivos organizacionales a partir de sus intereses y deseos.
Nivel Intermedio	Puede influir en la determinación de los objetivos estratégicos a partir del manejo de cierta información específica. Determina los objetivos vinculados con su dominio en la organización y define metas pertinentes. Procura la concreción de los objetivos estratégicos.	Posible desplazamiento de objetivos a favor de intereses personales. Puede formar parte de una coalición circunstancial con otros líderes ubicados a otros niveles. Puede interpretar y retraducir, en su favor, los objetivos estratégicos para los niveles operativos.
Nivel Operativo	Procura la concreción de objetivos y metas oficialmente fijadas. Contribuye en la fijación de los objetivos operativos o sus metas.	Ídem al líder de nivel intermedio.

El cuadro expresa la posible relación entre los líderes de los distintos segmentos de la organización y los objetivos formales y reales presentes en ella.

Esto pretende dar cuenta de un hecho conocido y lógico:

- Conocido: porque los objetivos varían en su alcance y grado de importancia a medida que nos movemos por los diferentes niveles de la organización. Es en la cúspide donde se fijan los objetivos estratégicos y en la base, los operativos.
- Lógico. Si en cada nivel existen líderes que ejercen su influencia sobre los miembros que lo rodean, estos deben tener una participación importante a la hora de definir y hacer cumplir los objetivos organizacionales.

Le solicitamos que escriba con sus propios términos una definición de lo que Ud. cree que es un líder.

Desde la información recibida, le solicitamos responda las siguientes preguntas:

- ***¿Cómo puede estimular el líder las capacidades individuales de las personas en el contexto de las organizaciones educativas?***
- ***Mencione alguna situación concreta en donde el Director o Gerente promueva el logro de los objetivos de la organización.***

El cuadro da idea que los líderes no solo están involucrados con los objetivos oficiales de la organización, sino que, solos o como parte de alguna coalición determinada, puede ejercer su liderazgo en función del logro de ciertos objetivos no oficiales, tanto si el liderazgo es ejercido a favor de los intereses grupales o individuales, oficiales o reales, lo cierto es que los líderes hacen uso de sus habilidades o destrezas cognitivas o oficiales de la situación en la que tenga que actuar.

Para completar la información recibida le solicitamos lea en el Capítulo XI sobre Liderazgo, del Libro Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins, las siguientes teorías:

- Teorías de los Rasgos
- Teoría de la Conducta
- Teoría de las Contingencias

Vea la película Secretaria Ejecutiva. Utilice la siguiente guía para realizar el análisis de la misma.

- a) Describa y defina el problema o conflicto
- b) Explique por qué la situación es un problema generacional
- c) Identifique los actores principales y secundarios que describen en el conflicto
- d) Identifique los tipos de poder que se ponen en juego
- e) Describa los tipos de conflicto que se plantean
- f) Establezca los factores relacionados que contribuyen al conflicto y al ejercicio del poder
- g) Realice los comentarios que le parezcan pertinentes acerca del ejercicio del liderazgo que describe
- h) Mencione las situaciones en donde se observa un proceso de negociación, caracterícelas
- i) Especifique los posibles caminos de solución que se plantean en la película y proponga alternativas propias

Ud. ya ha visto la película Cambio de Hábito. Le solicitamos conteste las siguientes preguntas

- 1- ¿Que estilo de liderazgo prevalece en una primera instancia?
- 2- ¿Qué estilo de liderazgo emplea la Directora Original del Coro del convento? ¿Como definiría a la directora desde los distintos estilos postulados por Blake y Mouton?
- 3- Siguiendo la teoría de Fiedler, que elementos del contexto (estructuración de la tarea, relación líder miembro, poder posicional del líder) debería modificarse para

lograr un liderazgo efectivo con la Directora del Coro Original? ¿Y en el caso de la Madre Superiora del Convento?

4- ¿Que estilo de liderazgo prevalece en esta segunda instancia?

Motivación

Este es otro tema que ofrece problemas, no hay claridad sin embargo habría coincidencia en que es la búsqueda por parte del nivel directivo, porque donde hay motivación hay rendimiento. Si bien es un tema oscuro por cuanto no se puede producir intencionalmente, habría dos estrategias que si bien no garantiza el surgimiento de esta disposición ofrecería mejores posibilidades de que surja:

- a) Cuando la motivación está en el cuerpo directivo se produce un efecto de "contagio" en los niveles inferiores.

- b) Creando condiciones en la organización que atiendan a las necesidades de las personas, o sea cuando el grupo de la organización le otorga un lugar afectivo-inclusivo, cuando le da una oportunidad de aprendizaje y cuando le da la posibilidad de hacer perspectivas, proyectos personales con vista al futuro.

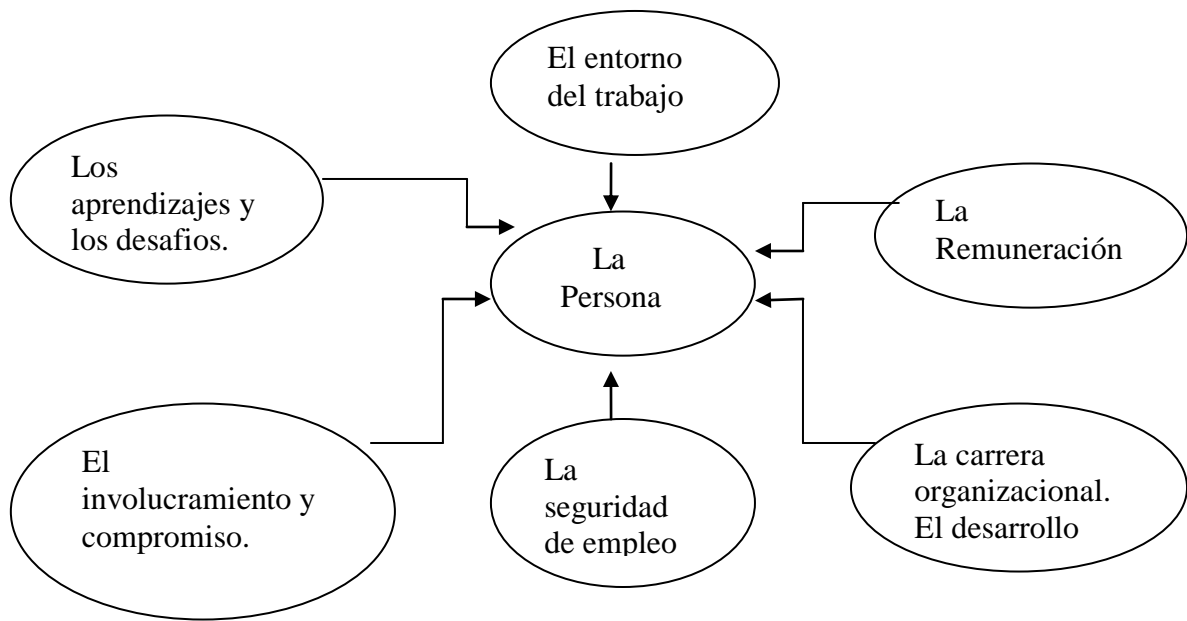
La motivación humana en contraste con la motivación animal, es un fenómeno complejo y todavía existe mucho de ella que se desconoce.

Lo que hasta ahora se sabe del proceso motivacional es que proporciona la base para entender el por qué las personas hacen lo que hacen, implica hallar respuestas a preguntas tales como ¿Por qué una persona se esfuerza más que otra? ¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad? Estas y otras preguntas se hacen los responsables de conducir las organizaciones. Podemos definir a la Motivación:

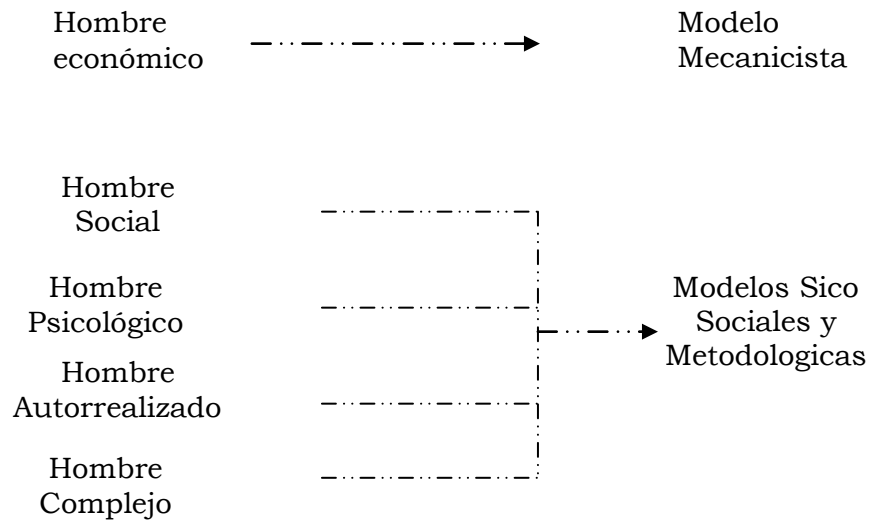
Como el estado o condición que induce a hacer algo.

Motivación: es el proceso que un administrador cumple para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos del cargo.

Las principales áreas motivacionales en la organización



Concepciones del ser humano y modelos motivacionales



Le sugerimos leer el Capítulo VII sobre Motivación del Libro Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins

Bibliografía

Robbins Stephen P, Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Editorial Prentice Hall.

Morgan, Gareth - Imagen de las Organizaciones, Bs. As., Alfaomega, 1994.

Scott, W.; Michell, T., Sociología de las Organizaciones, El Ateneo, 1983
Drucker, Peter F. - El Ascenso de la Sociedad del Conocimiento. Revistas Facetas, 1994.

Kliksberg, Bernardo - ¿Qué es la Organización? de el Pensamiento Organizativo, Cáp. 3 Editorial Tesis.

Mintzberg, Henry - El poder en la Organización Edit. Ariel Economía, 1992.

Pete!, Francois - Psico-Sociología de las Organizaciones. Barcelona. Ed. Herder, 1994.

French, Wendell L.; Bell, Cecil H. Jr., Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, 1996

Habermas, Jürgen, Teoría de la acción comunicativa, Taurus, 1999

Senge, Peter, La danza del cambio, Norma 2000

Hersey, P.; Blanchard, K.; Jonson, D., Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional, Prentice Hall, 1998

Glosario

Autoridad: El derecho a asignar recursos a determinados miembros de la acción organizacional / El derecho de tomar decisiones y de hacer que se pongan en práctica.

Cambio Organizacional planeado: Cualquier alteración en el medio ambiente, tecnología, estructura, administración, o proceso de decisión, diseñado para ayudar a lograr los objetivos de la organización.

Clima Organizacional: Características del medio ambiente interno de la organización, tal y como lo perciben los miembros de ésta: 1) describe a la organización; 2) la distingue de otras; 3) es relativamente resistente al tiempo; 4) influye y dirige a los seres humanos dentro del mismo.

Conflicto: Un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo, que es resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores.

Consenso: Descubrimiento de alternativas que no resultan incompatibles para ninguna de las partes en conflicto.

Control: Mantener las actividades de la organización en conformidad con los planes y objetivos.

Dependencia (con relación al poder): Posición inferior o vulnerable en una relación de intercambio con otros individuos u organizaciones.

Estructura: Normas proscriptas de comportamiento relativo al trabajo que se establece deliberadamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Estructura Informal: Conjunto de factores de comportamiento que la organización no autoriza formalmente.

Objetivo: Estado de cosas deseables para el futuro. / Metas de la organización como así también de los directores como empleados.

Política: El plan para que la organización logre sus objetivos en el contexto de las disposiciones organizacionales internas.

Incentivos: Conjunto de alicientes encaminados dar estímulos y retener a los miembros valiosos de la organización.

Sistema socio-técnico: Interconexión de elementos físicos (técnicos) y sociales de la organización.

Sistema abierto: los que tienen interconexión con el ambiente del sistema y que intercambian información, energía o material con el entorno.

Comunicación: Proceso que mantiene unida a la organización. La comunicación puede ser escrita u oral, pero siempre implica una transmisión en dos sentidos de mensajes y reacciones.

Motivación: Proceso de crear una atmósfera dentro de la organización que estimule a los empleados a obtener un desempeño a nivel óptimo.

Información del medio ambiente: clima económico, socio político dentro del que opera una organización.

Responsabilidad: Obligación de tener un desempeño de cierta manera prescripta y/o de lograr objetivos específicos.

Toma de Decisiones: Elección de un curso de acción de entre diversas opciones.

Retroalimentación: Flujo de comunicación que va de empleados de nivel inferior a quienes se encuentran en los niveles más altos de la organización y viceversa.

Administración: Proceso de lograr objetivos a través de la efectiva utilización de recursos, tanto humanos como no humanos.

Organización: Proceso de establecer los objetivos de la empresa y de estructurar las actividades de trabajo para lograrlo.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura formal de una organización.

Descentralización: Acto de delegar responsabilidad y autoridad a quienes se encuentren en niveles inferiores.

Delegación: Proceso de asignar responsabilidades y autoridad para hacer que las tareas se lleven a cabo.

Aprendizaje Organizacional

El ingreso de una persona a una institución es un imperativo de aprendizaje que tiene dos campos: el de la función o grupo de actividades (rol) que tendrá que realizar y el de la organización misma; tendrá que aprender la organización tanto en su estructura como en su dinámica, en este caso se trata de un aprendizaje de
