



CATEDRÁTICO

Lic. Psic. Bella Raquel López García

MATERIA

Psicología organizacional



ANTOLOGIA

unidad 1, 2, 3, 4,5 y6

CARRERA

Lic. En trabajo Soc. y gestión comunitaria

MODALIDAD

Cuatrimestral

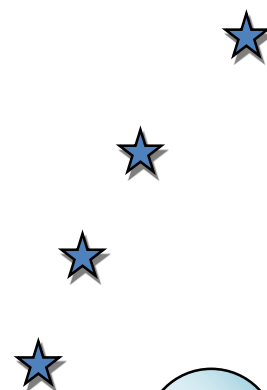
SEMESTRE

6to.

TURNO

Matutino

FRA. COMALAPA, CHIAPAS. JUL 2019



INTRODUCCIÓN

La antología se realiza para que el alumno pueda tener un amplio conocimiento de qué forma se puede recolectar la información, también se podrá apreciar la importancia que tiene la psicología organizacional dentro del ambiente estudiantil porque no solo es una materia más, es una forma de poder ayudar al alumno a ser mucho más responsable y de esta forma el alumno llegará a ser una persona que será capaz de realizar un trabajo grande y sobre todo pueda trabajar en grupo.

El objetivo principal de esta antología es poder formar a que pretende ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y su empresa. Este objetivo se alcanza mediante la utilización de técnicas y métodos destinados a permitir que los trabajadores, los grupos y las colectividades de trabajo, hagan frente a las necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a una sociedad industrial en evolución y, merced a una acción cooperativa, que mejoren las condiciones económicas y sociales.

Por tanto, el trabajador/a social será experto en la intervención social en la empresa, “trabjará con las múltiples y complejas relaciones entre las personas y sus ambientes. Su misión es facilitar que todas las personas desarrollen plenamente sus potencialidades, enriquezcan sus vidas y prevengan las disfunciones. Por ello, los y las profesionales en trabajo social, se convierten en agentes de cambio en la sociedad y en la vida de las personas, familias y comunidades para las que trabajan” (definición de la Federación Internacional de Trabajadores Sociales)

ÍNDICE

Introducción.....	2
Unidad 1: Introducción a la psicología organizacional.....	5
1.1 Orientaciones básicas y áreas de aplicación.....	5
1.2 La psicología industrial y la organizacional.....	7
1.3 Temas de estudio de la actualidad.....	11
Unidad 2: La persona.....	12
2.1 La filosofía.....	12
2.2 La personalidad.....	13
2.3 El comportamiento humano.....	18
2.4 Actitudes, creencias, representaciones ideológicas, aptitudes.....	19
2.5 Los valores individuales y de las organizaciones: Su aplicación e influencia en las organizaciones.....	28
Unidad 3: Comunicación.....	32
3.1 Elementos de la comunicación.....	32

3.2	El	enfoque	de
sistemas.....33			
3.3	La organización considerada como		
	un sistema	de procesos	de
mensaje.....36			
3.4	Estructura	de	una
organización.....38			
3.5	Sistema	de	una
organización.....44			
3.6	Tipos de comunicación en la organización		
	(interna-		
	externa).....		
...44			
3.7		Organización	
formal.....46			
3.7.1	Representación gráfica de la estructura formal.....48		
3.8	Clasificación	de la	comunicación
interna.....49			
3.8.1	Formal		e
informal.....51			

Unidad		4:	
Motivación			5
3			
4.1	Teorías		de
			motivación.....53
4.2	Implicaciones para el desempeño y la satisfacción		56
Unidad	5:	Conflicto	y
frustración			57
5.1	Teorías	fundamentales	del
			conflicto.....57
5.2		Tipos	de
			conflictos.....61
5.3			
			Frustración.....
		64
5.4	Reacciones	a	la
			frustración.....65
Unidad	6:	Grupos	en
organización			la
			66
6.1	Concepto	e	importancia
			de
			los
			grupos.....66
6.2	Tipos	de	grupos
			en
			las
			organizaciones.....68
6.3	Administración	de	grupos
			y
			trabajos.....73
6.4	Trabajos	de	grupo
			y
			proceso
			grupal.....74
6.5	Comprensión	y	evaluación
			de
			grupos.....76
6.6	Maximización de la efectividad de los grupos de trabajo.		

Personalidad dentro de los grupos.....	79
6.7 Comunicación en el grupo.....	81
6.8 Integración de grupos de trabajo.....	82

Unidad 7: Toma de decisiones	83
7.1 Definición y proceso de toma de decisiones.....	83
7.2 Modelo racional de toma de decisiones.....	93
Conclusión.....	98
Bibliografía.....	99

★ UNIDAD 7: INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 orientaciones básicas y áreas de aplicación

Concepto de psicología organizacional

Es rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Áreas de aplicación

- ❖ Psicología: su contribución es el aprendizaje, motivación, personalidad percepción, entrenamiento, eficacia de liderazgo selección del empleado, diseño del trabajo, tensión del trabajo
- ❖ Sociología: Es estudio de la gente en su relación con otros seres humanos. Contribuye a las dinámicas de grupo, equipos de trabajo, comunicación, poder, conflicto.
- ❖ Psicología social: Un área dentro de la psicología que mezcla los conceptos de psicología y sociología y que se enfoca en la influencia de una persona en otras.
- ❖ Antropología: Es el estudio de la sociedad para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades
- ❖ Ciencia política: Estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político

Donde se aplica la psicología organizacional

van desde evaluación y selección de RR.HH., diagnóstico de necesidades de capacitación, programas de entrenamiento, programas de desarrollo organizacional, programas de inducción de RR.HH, actividades orientadas a impartir enseñanzas a nivel de pre y post grado en diversas instituciones educativas, etc.

Dentro en la institución o empresa en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Este programa trata sobre la naturaleza del trabajo en la sociedad actual y muestra cómo influye la psicología en la vida de las personas en sus facetas de empleados, jefes, consumidores, candidatos a nuevos puestos o sujetos en pruebas. Explica los principios, puesta en práctica y problemas de la psicología organizacional o industrial. También considera los últimos temas de este campo como los ascensos, diferencias de género, estilos de comunicación, gestión de conflictos, aspectos humanos de la adaptación a nuevas tecnologías, el problema de las adicciones online, la diversidad cultural y ética en la oficina y otros temas relevantes.

Como trabajados social para que te sirva

Sirve para relacionarse con los demás personas y tener un buen equipo de trabajo, y llevar una regla y una disciplina bien desarrollada para no tener ningún problema con las personas, porque a veces tienen la peculiaridad de encontrarse con una gran cantidad de problemas epistemológicos que fundamentan la negación y afirmación de su esencia científica. El debate sobre la psicología como realidad estructural es amplio y estimulante, la epistemología dura o naturalista niega toda posibilidad de desarrollo de la Psicología, a menos que se obvie las implicancias etimológicas y se plantee como objeto a la conducta observable; en nuestra universidad, el positivismo lógico ha dominado los paradigmas científicos, por lo que la psicología se desarrolló a la luz del progreso de la psiquiatría y la neurología, a pesar de que se originaran los estudios de psicología en la Facultad de Letras; y como es sabido, los reduccionismos biológicos conllevan a una comprensión conductual de la naturaleza humana.

La psicología como profesión se caracteriza por su amplitud, por su gran cantidad de técnicas y modelos de intervención; esto debido a que su desarrollo está en función de las diferencias individuales. Las sociedades promueven las diferencias individuales, sociedades hay millones en nuestro mundo; por lo que, la psicología se desarrolla en millones de contextos, que requieren millones de enfoques prácticos de trabajo. La psicología como profesión es diversa y regional, no es lo mismo desempeñarse en un país desarrollado que en uno sub-desarrollado, y aún dentro de nuestro país, no es igual trabajar con personas responsables que con personas que no lo son tanto.

1.2 la psicología industrial y la organizacional

Es la rama de la Psicología que se encarga de estudiar las relaciones entre la empresa y los trabajadores, en este caso hemos tratado cuatro niveles:

En primer nivel tenemos las áreas de cobertura, donde se exponen cada una de las funciones que se desempeñan en cada uno de los campos donde se aplica esta psicología.

En segundo nivel tratamos los resultados esperados, los cuales nos dan a conocer lo que obtenemos al aplicar la psicología organizacional en nuestra empresa, pero para esto es claro que necesitamos de responsables quienes son tratados.

En tercer nivel y se encargan de que los resultados sean los más óptimos para ello tenemos a los psicólogos organizacionales, como el ente más importante seguidos de la jefatura de área y por último los colaboradores quienes son lo que reciben esta aprendizaje haciendo manejo y aplicación del mismo con el fin de la obtención de resultados.

En Cuarto nivel que es el impacto que se da después de aplicada la psicología organizacional a cada una de nuestras áreas y cada uno de nuestros trabajadores.

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas en la organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Sin embargo, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la Psicología Industrial en relación con la eficiencia y el desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la Psicología Organizacional por la felicidad y bienestar de los empleados. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y la creación de clubes de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención de marcas y productos en la mente de los consumidores, así como su fidelidad a los mismos.

En un sentido diferente esta disciplina ha recibido otra valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima. Desde hace más de cuarenta años, W. Schütz (1955) orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento de los individuos de la organización, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes (Schütz, 1992). Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, además de que cobró forma científica a principios de la década de 1990.

Sus hallazgos han arrojado una luz acerca de los factores que impactan en la formación de equipos de trabajo, la motivación de los empleados, los temores que bloquean o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones y muchos otros temas.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, nuestro interés se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia.

Psicología industrial

Rama de la psicología aplicada que estudia los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria de cara a la eficacia en el trabajo.

Se suele distinguir en la psicología industrial la psicología organizacional, la de la selección de personal y la ergo psicología (o diseño de máquinas y mobiliario que tengan en cuenta las capacidades del trabajador).

La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

El psicólogo industrial puede ser contratado como miembro a tiempo completo de determinada organización industrial, como consultor a tiempo completo o como miembro académico de una universidad o colegio.

Los psicólogos industriales también comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral.

En la actualidad se ha ampliado notablemente la contribución de la Psicología Industrial, la cual abarca además los temas del aprendizaje, los fenómenos de la percepción, el estudio de la personalidad, la distribución del liderazgo según las características individuales, las motivaciones, la capacidad de decisión, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

1.3 temas de estudio de la actualidad

Temas de Actualidad

Tanto la Psicología Social como la Sociología y la Antropología han aportado sus conocimientos sobre dinámica grupal, diferencias culturales, organización de equipos, relaciones interpersonales, estructura de las organizaciones, comunicación, conflictos, uso y abuso del poder y toma de decisión.

El estudio de las sociedades nos muestran las diferencias de valores, actitudes y comportamientos de los individuos que se desempeñan en distintas organizaciones y en diferentes países, sus estructuras políticas, la modalidad de los conflictos y el uso del poder para manipular o convencer.

Cada organización debe adaptarse a la gente, que adopta distintos comportamientos según su cultura, ya que los recursos humanos son el factor más importante para lograr alcanzar sus objetivos.

Además, cada persona, aunque pertenezca a un mismo grupo social, es diferente y además de cumplir los requisitos que exige una organización para realizar su trabajo, tiene una vida personal que puede o no comprometer su eficacia.

Es necesario conocer las motivaciones personales de cada trabajador desde el punto de vista material, emocional y de autorrealización, para conseguir que aporte a la empresa lo mejor de él.

La ética en el trabajo consiste en considerar al hombre no como un bien de uso sino como alguien con aspiraciones que desea ser tratado con dignidad.

Las organizaciones son sistemas sociales dinámicos que persiguen sus propias metas y para ello necesitan a las personas que también puedan a través de ellas cumplir sus propios objetivos.

Otra disciplina cuyo campo de estudio se entrecruza significativamente y se va integrando con la psicología industrial y organizacional es el comportamiento organizacional. Son temas de estudio de esta disciplina los siguientes: La personalidad, la percepción, el aprendizaje, las actitudes y valores, la motivación, la toma de decisiones, el desarrollo de carrera, las comunicaciones, el comportamiento grupal, el liderazgo, el poder y la política, los conflictos y la negociación, la cultura organizacional, el estrés laboral, el cambio y el desarrollo organizacional y otros. Es importante apuntar que el comportamiento organizacional se plantea el estudio de sus temas de interés en cuatro niveles: El individual, el grupal, el organizacional y las relaciones entre empresa y entorno.

En un sentido diferente esta disciplina ha recibido otra valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima. Desde hace más de cuarenta años, W. Schutz (1955) orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento de los individuos de la organización, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes (Schutz, 1992). Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, además de que cobró forma científica a principios de la década de 1990.

Sus hallazgos han arrojado una luz acerca de los factores que impactan en la formación de equipos de trabajo, la motivación de los empleados, los temores que bloquean o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones y muchos otros temas.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica,

nuestro interés se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia.

La psicología industrial y organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Temas importantes de estudio de la psicología industrial y organizacional, son los siguientes: Análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, psicología de ingeniería y otros. Puede apreciarse que casi todos estos temas de estudio también son estudiados y aplicados por las relaciones industriales, de manera que ahí tenemos un cuerpo de conocimientos entrecruzados que son explotados por profesionales de estas dos disciplinas.

La psicología industrial y organizacional, el comportamiento organizacional y las relaciones industriales no tienen todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades profesionales por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación, pero es obvio que existe un camino recorrido por profesionales destacados con trabajos importantes que es necesario reconocer y alentar. En todo caso, es recién en los últimos años que se ha avanzado de temas tradicionales hacia temas más novedosos sustentados en una concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

UNIDAD 2: LA PERSONA

2.1 La filosofía

La filosofía, es una ciencia (conocimiento de las cosas por sus causas, de lo universal y necesario), que se viene practicando, desde la época de los griegos o era clásica. Fueron ellos, quienes comenzaron por primera vez, a realizarse preguntas profundas por todo aquello que los rodeaba. Por lo mismo, los primeros atisbos de filosofía, se vieron en el campo de la naturaleza.

Filosofía, es justamente amor por la sabiduría. Comprender con todo aquello, que interactuamos. Justamente, filosofía proviene del griego filos (amor) y Sofía (sabiduría).

La gracia de la filosofía, es que esta se hace preguntas últimas. O sea, por aquellas que van en la búsqueda del sentido final, de las cosas. Cada rama de la filosofía, se hace preguntas últimas. Por la finalidad del objeto de estudio de ellas. Es así, como la antropología, por ejemplo, se pregunta cuál es la finalidad del hombre. La ética, otra rama, se pregunta cuál es la finalidad del actuar del hombre. De hecho, uno de los más grandes filósofos de antigüedad, como fue Sócrates, buscaba un sentido, una finalidad del hombre, el cual defendió el hecho de que la felicidad era el fin del hombre. Fin que depende de las virtudes, parte del estudio de la ética. Pero para la filosofía, la racionalidad, juega un papel fundamental en su estudio y asimismo, en su acción. La racionalidad, es el medio por el cual, podemos conocer lo que nos rodea. Es el punto de partida, para buscar y saber, cual es la finalidad del hombre. Ya Sócrates decía, con respecto a las virtudes y su conocimiento por medio de la razón, “Sólo el que sabe qué es la justicia (la cual es una virtud) puede verdaderamente ser justo y obrar justamente”.

Lo esencial de la filosofía, está en que esta, se cuestiona las cosas con una mayor amplitud de acción, que el resto de las ciencias. Mucho más que las prácticas o las sociales. La filosofía, es el amor de conocer, por conocer. Lo cual puede parecer inútil. Pero no lo es, ya que al no tener una finalidad práctica, es un fin en sí mismo. Por lo que es querido. Así, tiene una finalidad, para quienes desean ampliar sus conocimientos. No debemos olvidar, que el conocimiento, es poder. Asimismo, no hay que olvidar, que existen ramas de la filosofía, como la ética, que se estudian con un fin práctico. La ética que se estudia, para mejorar mi actuar frente a la vida. Se dice que todo el mundo filosofa, cuando se hace preguntas últimas. Aquellas que van al centro de la cuestión. Lo más seguro es que lo hacen, ya que siempre el ser humano, ha querido comprender a cabalidad su vida y entorno. Al menos así, comenzaron los primeros filósofos en la Antigua Grecia.

Las empresas, compañías y organizaciones en general poseen un elemento común: todas están integradas por personas que constituyen su equipo humano y profesional. Los medios técnicos, informáticos y las infraestructuras son importantes, pero en

definitiva son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las empresas para las que trabajan. Son ellas las que, en última instancia, tienen que tomar las decisiones, lo que las convierte en responsables de la buena o mala marcha de la empresa.

El papel de las personas en la organización empresarial ha evolucionado mucho. Durante el siglo XIX y principios del XX los empleados eran considerados únicamente como mano de obra que realizaba un trabajo mecánico, sin valor añadido y fácilmente reemplazable.

Posteriormente, fue apareciendo un nuevo concepto de Recursos Humanos (RRHH), que consideraba al individuo como un recurso importante, que debía gestionarse y organizarse correctamente para ayudar a la buena marcha de la empresa.

Actualmente, se ha dado un paso más, la mayoría de empresas son conscientes de que para ser exitosas y situarse por delante de la competencia deben seleccionar lo mejor posible su equipo profesional, motivarlo y potenciar su talento, tratando de que los profesionales se encuentren satisfechos y con un buen nivel de bienestar.

2.2 La personalidad

El término personalidad pretende ser descriptivo y no valorativo. La Psicología de la Personalidad ofrece muchas definiciones de este concepto, pero Mischel encuentra un elemento común: patrones distintivos de comportamiento (que incluye no sólo conducta, sino también pensamientos y emociones) que caracterizan la adaptación de cada individuo a las situaciones de su vida. Por su parte, McAdams señala que todas las teorías se fijan especialmente en la consistencia y coherencia de la personalidad normal y ven el organismo individual como un todo estructurado y complejo.

Características del concepto personalidad

Su carácter global: abarca toda la conducta.

Se refiere a características estables y duraderas, al menos relativamente, del individuo. Incide en el carácter único de cada individuo.

Es un constructo teórico: no se "ve" en sí misma sino que se infiere a partir de la conducta.

En tanto que la personalidad abarca toda la conducta, las teorías que han ofrecido una visión global del ser humano han generado también su propia teoría de la personalidad, por lo que cabe hablar de *teorías de la personalidad* psicoanalíticas, conductista, humanistas, cognitivas o constructivistas. A su vez, podemos encontrar también que en el mismo paradigma diferentes teóricos ofrecen distintos modelos de la personalidad.

Históricamente, los estudios sobre personalidad han estado muy relacionados con la práctica clínica. En este contexto de la clínica, los estudios de la personalidad se han ocupado de:

- Definir qué es la personalidad.
- Evaluar (cómo es).
- Desarrollo de la personalidad (cómo ha llegado a ser así).
- Y de las posibilidades y condiciones de cambio en la personalidad.

Modelos teóricos en el estudio de la personalidad

Criterio utilizado para clasificar los distintos modelos: respuesta que dan las diferentes teorías a una cuestión fundamental del área. La cuestión hace referencia a la persona-situación. De este modo podemos distinguir teorías por el peso que otorguen a factores personales, situacionales o a la interacción entre ambos como determinantes de la personalidad. Este criterio da lugar a la clasificación de los modelos en tres tipos: personalista, situacionista e interaccionista.

Modelo personalista: la acción del individuo está determinada por variables personales propias del individuo. Las características de la situación son secundarias.

Dos consecuencias de esta interpretación:

- El comportamiento del individuo será consistente y estable a través de las distintas situaciones.
- Si conocemos dichas variables personales en un individuo, podremos predecir su comportamiento.

Modelo situacionista: el ambiente determina la conducta; se entiende por conducta la conducta observable y sometida a las leyes del aprendizaje en su adquisición y modificación. La conducta se explica por sus condiciones antecedentes y consecuentes. La estabilidad de las conductas se explica por la estabilidad de los ambientes.

Modelo interaccionista: el comportamiento individual está determinado tanto por características personales como por variables situacionales. Este modelo destaca la importancia de la significación y valoración que el individuo hace del ambiente, por lo que da mucha importancia a los factores cognitivos que participan en esa valoración.

Modelo personalistas

Tesis fundamental: la acción del individuo está determinada por variables personales existentes en él. Se divide en dos tipos en función de cómo conciben las variables personales:

1.- Teorías del estado: la conducta viene determinada por estados internos del individuo.

Características de los estados internos:

- ✓ Son configuraciones de elementos internos del individuo.
- ✓ De naturaleza afectiva y cognitiva.
- ✓ A menudo en conflicto o en desequilibrio interno.
- ✓ Su dinámica explicaría el comportamiento del individuo.

Ejemplos de este submodelo:

- ✓ Teorías psicoanalíticas (Freud, Jung)
- ✓ Psicología humanista (Rogers y Maslow)
- ✓ Teoría de los Constructos Personales de Kelly

2.- Teorías de rasgo: la conducta del individuo depende de una serie de disposiciones estables de respuesta:

Características de los rasgos

- Los rasgos son característicos del individuo
- Son estables
- Explican la consistencia de la conducta individual en situaciones diferentes.

Ejemplo de rasgo: la extraversión, descrito por los dos polos de un continuo, "sociable-retraído".

Diferencias entre submodelos: por el tipo y el número de rasgos que proponen.

Este término involucra mucho más que los rasgos de una persona, sean estos positivos o negativos.

Podemos definir la personalidad como un patrón de comportamiento que incluye sentimientos y pensamientos los cuales se mantienen a lo largo de la vida de un individuo.

Entendamos que la personalidad define es característica de una sola persona; son aspectos que lo distinguen de los demás. En algunas ocasiones nos vemos diciendo "es que él o ella es así; es su manera de ser".

Esto que estamos diciendo es una descripción de su personalidad, la cual lo hace único.

Los estudiosos de este tema en particular presentaron sus teorías acerca de la personalidad desde hace más o menos un siglo atrás. Aunque estas teorías no son material de éste artículo, sí podemos mencionar que Sigmund Freud fue uno de sus mayores exponentes.

Se han determinado categorías o clases de personalidad entre las cuales están:

Extrovertido: persona espontánea, efusiva, comunicativa, aventurera, sociable.

Afable: amable, cálido, cooperativo, servicial, compasivo.

Dependiente: organizado, responsable, eficiente, práctico, esmerado, confiable.

Estable emocionalmente: objetivo, tranquilo, calmado, seguro de sí mismo.

Inteligente: curioso, analítico, sagaz, ingenioso, creativo, hábil, culto.

Estas son algunas características de las distintas personalidades con las cuales nos encontramos. A través de diversos estudios se ha podido observar que tanto la herencia como el medio ambiente influyen en la adquisición de la personalidad, la educación también es otro factor que influye.

El desarrollo de la personalidad se inicia desde la temprana infancia y va adquiriendo forma y consistencia hasta la edad de la adolescencia.

Nuestra personalidad puede manifestar ciertas características sin tener un trastorno de la misma. Cuando los rasgos de la personalidad condicionan el comportamiento de la persona en todo momento dificultando la adaptación social de individuo, entonces podemos hablar de la posibilidad de un trastorno de la personalidad.

Aún así, nuestra personalidad se puede ver influenciada por algún acontecimiento importante en nuestras vidas que nos puede hacer cambiar “nuestra forma de ser”. Pero esto no implica que no podamos mejorar nuestra personalidad o volver a hacer cómo éramos antes.

El comportamiento humano El comportamiento se refiere a acciones de las personas, un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario, según las circunstancias que lo afecten.

2.3 El comportamiento humano

Dentro del comportamiento, es la conducta observable de los animales. El comportamiento de las especies es estudiado por la etología que forma parte tanto de la biología como de la psicología experimental. En psicología el término sólo se aplica respecto de animales con un sistema cognitivo suficientemente complejo.

En ciencias sociales el comportamiento incluye además de aspectos psicológicos, aspectos genéticos, culturales, sociológicos y económicos.

En el habla común, no en el discurso científico, el término “comportamiento” tiene una connotación definitoria. A una persona, incluso a un grupo social, como suma de personas, se les define y clasifica por sus comportamientos, quizás más que por sus ideas, y esto ya sirve para fijar las expectativas.

Comportamiento en psicología

Técnicamente, en psicología, el comportamiento se define de dos maneras:

1. Todo lo que un organismo hace frente al medio.
2. Cualquier interacción entre un organismo y su ambiente.

El comportamiento en un ser humano individual (y otros organismos e incluso mecanismos) se engloba dentro de un rango, siendo algunos comportamientos comunes, algunos inusuales.

Conducta

La conducta es el conjunto de comportamientos observables en una persona.

Es lo que somos, expresada en nuestro comportamiento mediada por la evolución, resguardada y perpetuada por la genética y manifiesta a través de sus cualidades adaptativas, dentro de un contexto biodiversificado integral, personal y social.

Aspectos psico-sociales

La aceptación social de un comportamiento es evaluada por las normas sociales y regulada por varios medios de control social. El comportamiento de la gente es estudiado por varias disciplinas, incluyendo la psicología, la sociología y la antropología en el caso del comportamiento humano, y la Etología ampliando su estudio a todo el Reino Animal.

Comportamiento de los sistemas sociales

La estructura social es el patrón de relaciones, posiciones y número de personas que conforman la organización social de una población, ya sea un grupo pequeño o toda una sociedad. Las relaciones se dan siempre que las personas se implican en patrones de interacción continuada relativamente estable. Las posiciones (estatus social) consisten en lugares reconocidos en la red de relaciones sociales que llevan aparejadas expectativas de comportamiento, llamadas roles. Normas y reglas son impuestas para garantizar que se viva a la altura de las expectativas del rol social, y se imponen sanciones positivas y negativas para asegurar que se cumplan. Las normas y reglas son la expresión observable de los valores de un sistema social particular. Los roles, normas y valores deben integrarse en un sistema para que éste sea completamente funcional.

2.4 Actitudes, creencias, representaciones ideológicas, aptitudes

Concepto

Puede considerarse a la actitud como el vínculo existente entre el conocimiento adquirido por un individuo y la acción que realizará en el presente y en el futuro.

En su memoria, cada individuo lleva depositada la influencia del pasado. También la acción que de él provenga vendrá “influenciada por el futuro”, ya que la información depositada nos inducirá proyectos, ambiciones y objetivos a realizar.

La actitud frente a la vida está relacionada con la visión que tengamos del mundo que nos rodea. De ahí aquello de que “lo que influye en cada uno de nosotros depende de la opinión que tengamos de los hechos antes que de los hechos mismos”.

La actitud proviene esencialmente de la información que llevamos grabada en nuestra mente. De ahí que nuestra actitud cambiará si también lo hacen nuestras opiniones y nuestras creencias.

Ya que es posible hablar del conocimiento o de las creencias dominantes en un grupo social, es posible también considerar la existencia de una actitud asociada al grupo.

Factores determinantes de la actitud

Siguiendo a Leo Kanner, podemos mencionar los siguientes factores:

- 1) Todas las actitudes se expresan como reacciones afectivas provocadas por las personas y las situaciones, y así es como las ve el observador.
- 2) El significado que tiene una situación para el individuo depende menos de sus factores reales, “objetivos”, que de la forma en que aparece ante él y de la impresión que le produce, o sea de la actitud que el individuo asume ante la situación.
- 3) Las actitudes se desarrollan. Unas veces el origen se ve claramente, pero otras veces está incrustado tan profundamente en relaciones anteriores, que se requiere un gran esfuerzo y mucha habilidad para comprender el “tema” total.
- 4) Las actitudes son creadas por las actitudes de los demás, que influyen en ellas y pueden modificarlas, favorable o desfavorablemente; éstas son, por consiguiente, determinantes esenciales del desarrollo de la personalidad y de la conducta.

Actitud y motivación

El estadounidense Reynaldo Ordoñez definió actitud como un estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación. En este sentido, puede considerarse la actitud como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser¹ define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

En la Psicología Social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas.² Para el mismo autor, la actitud se refiere a un sentimiento

a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

Basándose en diversas definiciones de actitudes, Rodríguez² definió la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.

Otras definiciones

Además de las definiciones mencionadas, podemos agregar las siguientes:

F. H. Allport: “Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia y que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”.

R. H. Fazio & D. R. Roskos-Ewoldsen: “Las actitudes son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier aspecto del mundo social) y las evaluaciones de esos objetos”.

C. M. Judd: “Las actitudes son evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria”. Kimball Young: “Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas”.

R. Jeffress: “La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida”

Componentes de la actitud

Componente cognoscitivo: para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto. Está formada por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. En este caso se habla de modelos actitudinales de expectativa por valor, sobre todo en referencia a los estudios de Fishbein y Ajzen. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes. La representación cognoscitiva puede ser vaga o errónea, en el primer caso el afecto relacionado con el objeto tenderá a ser poco intenso; cuando sea errónea no afectará para nada a la intensidad del afecto.

Componente afectivo: es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones que se caracterizan por su componente cognoscitivo.

Componente conductual: es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud. Sobre este componente y la relación entre actitud-conducta, y las variables que están interviniendo, girará nuestra investigación. Para explicar la relación entre actitud y conducta, Fishbein y Ajzen, (1980, citado en Rodríguez²) han desarrollado una teoría general del comportamiento, que integra un grupo de variables que se encuentran relacionadas con la toma de decisiones a nivel conductual, ha sido llamada Teoría de la acción razonada.

La psicología social distingue un estudio de la estructura intra-aptitudinal de la actitud, para identificar la estructura interna, de un estudio de la estructura inter-aptitudinal, para buscar diferencias y similitudes entre mapas donde confluyen más actitudes.

Las funciones de las actitudes

En los procesos cognitivos, emotivos, conductuales y sociales, son múltiples. La principal función resulta ser la cognoscitiva. Las actitudes están en la base de los procesos cognitivos-emotivos prepuestos al conocimiento y a la orientación en el ambiente. Las actitudes pueden tener funciones instrumentales, expresivas, de adaptación social (como en los estudios de Sherif sobre la actitud en relación, el propio

grupo de referencia y el grupo externo), ego defensivo (un ejemplo clásico es el estudio sobre la personalidad autoritaria de Adorno en los años 50).

Este concepto resulta central en toda la psicología social porque tiene una aplicación en muchos campos distintos:

- ✓ Frente a objetos o conductas específicas con finalidad predictiva de la conducta, en los estudios de mercado.
- ✓ Grupos o minorías étnicas, mediante el estudio de los prejuicios y de los estereotipos.
- ✓ Fines y objetivos abstractos, donde este tipo de actitud está definido como valor personal.
- ✓ La actitud en relación a sí mismo, definida como autoestima.

Actitud y sociología

El concepto de actitud, como una tendencia a responder de igual manera en iguales circunstancias, no sólo es de interés en Psicología Social sino también en Sociología. Desde el punto de vista afectivo, es posible encontrar algunas actitudes básicas en el hombre, que servirán para describir su comportamiento social.

Baruch de Spinoza, en su “Ética” describe al amor como la tendencia a compartir penas y alegrías de nuestros semejantes, mientras que al odio lo describe como la tendencia a alegrarnos del sufrimiento ajeno y a entristecernos por su alegría.

Si a éstas actitudes les agregamos el egoísmo, como tendencia a interesarnos sólo por cada uno de nosotros mismos y a la negligencia como tendencia a desinteresarnos por todos, tenemos prácticamente cubierta la totalidad de las actitudes afectivas posibles.

Podemos decir que todo ser humano posee, en distintas proporciones, algo de amor, algo de odio, de egoísmo y de negligencia, preponderando una de ellas en cada caso. Es posible hablar de una “actitud característica” en cada persona, por lo que habrá tantas actitudes distintas como personas existan en el mundo. Dicha actitud, precisamente, caracteriza a cada ser humano y no es algo fijo o permanente, sino que

puede cambiar debido a la educación o bien a la influencia recibida desde el medio social.

Tanto en Psicología Social como en Sociología se buscan variables observables y cuantificables que sirvan de soporte a descripciones que puedan encuadrarse en el marco de la ciencia experimental, de ahí que es posible definir a la actitud característica como el cociente entre respuesta y estímulo: $A = R/E$ Así, la actitud del amor implica compartir penas y alegrías (que habría de ser la respuesta), mientras que el estímulo serían las penas y alegrías originales que luego habríamos de compartir.

Si asociamos el bien al amor, mientras que al odio, al egoísmo y la negligencia les asociamos el mal, disponemos de una ética elemental que podrá incluirse en una descripción compatible con el método de la ciencia.

Creencia y evolución social

Una creencia es una idea que es considerada verdadera por quien la profesa. Paradigma habitualmente basado en la fe, creado por la mente, idealizándose generalmente en la interpretación de un contenido cognoscitivo o de un hecho (abstracto o concreto) de los cuales se desconoce demostración absoluta o no se exige una justificación o fundamento racional (apoyada ordinariamente en el Principio de la Incertidumbre Científica), relacionándose las creencias a una propuesta teórica que carece de suficiente comprobación, pero aun así puede ser verdad (basándose en principios probabilístico o paradójales, como por ejemplo el Gato de Schrödinger).

La justificación de una creencia como verdadera sería un conocimiento evidente. Pero la cuestión es ¿una creencia es verdadera porque es conocimiento evidente o, por el contrario, es evidente porque es conocimiento verdadero? Distinguir conocimiento y creencia no es fácil. Pues la creencia no puede ser enunciada por el creyente sino como verdad.

Las creencias son una de las bases de la tradición. Una creencia es una valoración subjetiva que uno hace de sí mismo, de los otros y del mundo que le envuelve. Las

creencias más importantes son las [convicciones y los prejuicios, cuando no están contrastados con los principios y métodos de la ciencia.

Una creencia, o conjunto de creencias, agrupa de alguna manera a un conjunto de individuos los cuales idealizan una proposición que plantea la propia creencia y surge como potencial verdad (ya que solo es una creencia) y acumulando en su saber lo que se ajusta a la misma, constituyendo un entramado cultural y social que forma una potencial identidad de agrupación de individuos que compartan creencias similares; dichas creencias generalizadas establecen lo que se denomina un dogma, definiendo una moral necesaria para poder formar parte del grupo, como ocurre con algunos tipos de sectas.

Las fuentes de las que provienen las creencias son variadas:

- externas, cuando se originan en explicaciones dadas por la gente para la comprensión de ciertos fenómenos.
- internas, cuando surgen del propio pensamiento y convicciones.

Clasificación

Una creencia puede tener o no base empírica. Por ejemplo, las creencias religiosas, al ser basadas en dogmas, no suelen tener base empírica; lo que las hace opuestas a la ciencia, que se construye a partir de datos obtenidos mediante el método experimental o a través de cálculos precisos.

Aunque en el lenguaje común no suele tenerse en cuenta la siguiente distinción; sin embargo, conceptualmente conviene diferenciar:

Las opiniones, que están sometidas a ciertos criterios racionales que justifican la verdad de su contenido: la ciencia y todos los discursos sometidos a la crítica racional cuyo fundamento último es una creencia objetivamente fundada en criterios establecidos.

Las ideologías cuyo fundamento es la propia constitución de la identidad del grupo social y la defensa de sus intereses, aunque se presenten como verdades y fundamento de opiniones (prejuicios).

La religión, cuyo contenido, fundamento de verdad y moral, al estar situado fuera del contexto cognoscitivo del mundo y de la experiencia, por revelación divina o autoridad sagrada, suele tomarse como modelo de creencia que no depende de la razón humana, y ejerce una función de sentido de la vida, que a veces se confunde con la ideología.

Cuando las creencias admiten discusión y contraste, se dan distintos tipos de marcos de desarrollo, principalmente parcelado en dos:

Creencias cerradas: Sólo admiten discusión y contraste por cierta clase de personas, escogidas por su autoridad y afinidad a lo ideal.

- ✚ creencias religiosas
- ✚ creencias esotéricas
- ✚ creencias políticas
- ✚ mitos, leyendas, supersticiones.

Creencias abiertas: Admiten discusión y contraste por cualquiera que se adhiera a un modelo de análisis lógico, y razones con base en él.

- ✚ creencias científicas
- ✚ creencias pseudocientíficas
- ✚ creencias científicistas
- ✚ creencias científicistas
- ✚ creencias históricas
- ✚ creencias conspirativas secretas

La creencia es el resultado de una oscilación individual que ha sido aceptada, creída por el entorno del creador, por lo que la supervivencia de esa creencia depende de razones sociales y estas razones tienen en cuenta la relación que tenga esta nueva creencia con las anteriores ya aceptadas y que forman parte de la herencia social, es decir, obedeciendo al principio de la coherencia, de la afinidad o atracción. La nueva creencia puede ser virtualmente digerida por las anteriores, puede ser añadida totalmente o en parte o puede entrar en conflicto con alguna otra creencia.

Pero como la tendencia natural del cerebro es permutar y permutar y volver a permutar las relaciones de su información creando un hambre de novedad, una necesidad de cambiar la creencia, los seres humanos se ven siempre envueltos en una danza social encarnando, acorazados o bajo la máscara de las creencias. En las sociedades rígidas que van camino a la muerte o que están ya muertas en vida, la danza siempre es la misma y no hay más caras nuevas. Y cuando éstas surgen a pesar del inmovilismo se crean las grandes escisiones. En las sociedades que progresan con mayor rapidez este baile es siempre incesante y cambiante y resulta difícil seguir la continua transformación de los disfraces y se vive en la locura de un carnaval que, en efecto, puede desembocar en la desintegración social.

Aquí juega también la ley piramidal. El animal con mente que oscila tiende a comunicar su oscilación y la base mística del receptor tiende a convertirla en una creencia social, en una oscilación compartida. Lo que se cree no puede quedar intacto porque todos los que escuchan son osciladores naturales y cada cual trata de agregarle algo, se establece una atracción hacia los elementos compatibles y una repulsión hacia los incompatibles, pero la tendencia piramidal trata de establecer un dueño o centro de la creencia dentro del grupo de los creyentes que tratará de sustituir la relación de todos los creyentes con el exterior, pues es la única manera de que el dueño de la creencia sobreviva como tal. (El ente constituido existe como tal en tanto suprima o minimiza las relaciones de los constituyentes con el exterior.) Dicho en otros términos la creencia tiende a materializarse, a personalizarse.

El verdadero motor de la historia, Carlitos Marx, no es la lucha de clases, sino la incesante generación de ruido interno en las cabezas individuales en contra de las creencias establecidas, que son no sólo la imaginación socializada, sino también la materializada.

Si las creencias establecidas son exitosas al ejercer su censura social se establece el inmovilismo que sólo puede ser roto desde la cúspide. Si se permite la afluencia creadora de los individuos, la sociedad cambia, evoluciona.

2.5 los valores individuales y de las organizaciones: Su aplicación e influencia en las organizaciones

Introducción

Cada época está marcada por constantes cambios, donde lo que fue ayer está muy lejos de ser lo mismo de hoy, sin embargo no se puede desconocer la influencia que tuvieron y siguen teniendo algunos enfoques administrativos, en el proceso de desarrollo y fundamentación de los actuales sistemas de administración.

En este artículo se hará referencia a los aportes hechos por Elton Mayo - Escuela de las Relaciones Humanas-, cuya tesis hace énfasis en las personas, como parte importante en las organizaciones, contraria a la Teoría Clásica, donde lo importante era la tarea (Taylor-científica), la estructura organizacional (Fayol-estructuralista) y la autoridad (Weber- Burocracia), frente a la experiencia en un ambiente laboral como la empresa nacional de telecomunicaciones.

Para cumplir con este propósito, inicialmente se presenta una reseña histórica de los principales conceptos de la teoría de Mayo, posteriormente se hace una descripción de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones, la regulación que obligó a su transformación, la transición hacia una empresa emergente y finalmente la forma cómo los seres humanos de la organización interactuaron con las decisiones que modificaron la estructura organizacional para satisfacer las expectativas del mercado nacional e internacional con estándares altos de calidad y servicio.

CAUSAS

Las causas principales que cambiaron los postulados de la teoría clásica de la administración y que facilitaron el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, fueron:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.

2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la Psicología y la Sociología y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época.

3. Las ideas de la Filosofía Pragmática de John Dewey y de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para la contribución humanista en la administración.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas.

Principios

Elton Mayo y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne” y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

La integración y el comportamiento social: los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.

Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.

Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.

El contenido del cargo: Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.

Los aspectos emocionales: el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.

El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas

La teoría de la Relaciones Humanas, aportó un nuevo lenguaje y las bases para la Escuela Conductista a la que se sumaron las teorías de diversos estudiosos como: Kurt Lewin, Herbert Simón, Maslow, Skinner, McGregor, pero sus estudios no son el tema del presente escrito, por lo cual no se profundiza en ellos; en general se comenzaron a manejar los siguientes conceptos:

Motivación: Todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

Liderazgo: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

Comunicación: Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Organización informal: Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidos por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal. Este concepto fue difundido por Rothlisberger y Dickson en su libro sobre el experimento de Hawthorne.

Dinámica de grupo: Son personas que se integran entre si y se perciben como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje. Kurt

Lewin en su libro “Dinámica de la Personalidad” (1935) desarrolló ampliamente este concepto.

Criticas

Desde que la teoría de las relaciones humanas, surgió como filosofía de la administración en 1932, estudiosos de la administración han lanzado severas críticas contra ella, algunas ampliamente debatidas son:

- ✚ Validez científica
- ✚ Miopía de los enfoques
- ✚ Preocupación excesiva por la felicidad
- ✚ Sentido de la participación mal entendido
- ✚ Visión corta de la decisión de grupo
- ✚ Generación de conflictos
- ✚ Oposición al individualismo

Aportes

- ✚ El aporte que este enfoque humanista hizo a la administración se resume en:
- ✚ Involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización.
- ✚ Observar a la organización como un sistema social.
- ✚ Proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.

★ UNIDAD 3: COMUNICACIÓN

3.1 Elementos de la comunicación

Los elementos que intervienen en un acto de comunicación son:

Emisor: Produce el mensaje y lo envía.

Receptor: Recibe el mensaje y lo interpreta.

Código: Conjunto de signos y reglas que el emisor y el receptor conocen y que sirven para codificar y decodificar el mensaje.

Mensaje: Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.

Canal: Medio físico por donde circula el mensaje.

Situación: Circunstancias psicológicas, sociales, emocionales, etc. que rodean al “E” y al “R” y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción.

Referente: Elemento, situación real a la que se “refiere” el emisor.

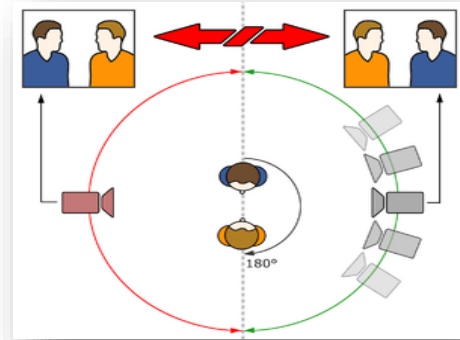
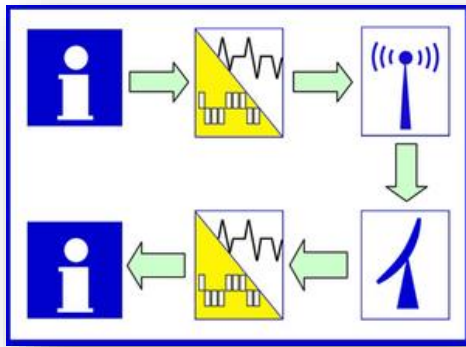
Ruido: Cualquier interferencia que, afectando a cualquiera de los demás elementos, produce el fracaso del acto de comunicación

Funciones de la comunicación

Informativa: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

Afectivo - valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autor reguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.



3.2 El enfoque de sistemas

El enfoque sistémico es, sobre todo, una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño.

El análisis de sistema se basa en la metodología interdisciplinaria que integra técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentalmente a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos y voluminosos que realizan funciones específicas.

Características del enfoque de sistemas:

- ✓ Interdisciplinario
- ✓ Cualitativo y Cuantitativo a la vez
- ✓ Organizado
- ✓ Creativo
- ✓ Teórico
- ✓ Empírico
- ✓ Pragmático

El enfoque de sistemas se centra constantemente en sus objetivos totales. Por tal razón es importante definir primero los objetivos del sistema y examinarlos continuamente y, quizás, redefinirlos a medida que se avanza en el diseño.

Utilidad y Alcance del Enfoque de Sistemas:

Podría ser aplicado en el estudio de las organizaciones, instituciones y diversos entes planteando una visión Inter, Multi y Transdisciplinaria que ayudará a analizar y desarrollar a la empresa de manera integral permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en un tiempo determinado.

El enfoque sistémico es, sobre todo, una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño. El análisis de sistema se basa en la metodología interdisciplinaria que integra técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentalmente a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos y voluminosos que realizan funciones específicas.

Características del enfoque de sistemas:

- Interdisciplinario
- Cualitativo y Cuantitativo a la vez
- Organizado
- Creativo
- Teórico
- Empírico
- Pragmático

El enfoque de sistemas se centra constantemente en sus objetivos totales. Por tal razón es importante definir primero los objetivos del sistema y examinarlos continuamente y, quizás, redefinirlos a medida que se avanza en el diseño.

Utilidad y alcance del enfoque de sistemas:

Podría ser aplicado en el estudio de las organizaciones, instituciones y diversos entes planteando una visión Inter, Multi y Transdisciplinaria que ayudará a analizar y

desarrollar a la empresa de manera integral permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en un tiempo determinado.

Diferencia del Enfoque de Sistema con el Enfoque Tradicional y otras áreas del pensamiento como el Enfoque Sistemático:

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de construcción entre él y el objeto observado, en un espacio y tiempo determinado, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí.

La consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

Teoría General de los Sistemas:

Fue desarrollada por Ludwin Von Bertalanffy alrededor de la década de 1920/1930, y se caracteriza por ser una teoría de principios universales aplicables a los sistemas

en general. La Teoría General de Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Según Bertalanffy los fines principales de la Teoría General de Sistema son:

- Conducir hacia la integración en la educación científica.
- Desarrollar principios unificadores que vallan verticalmente por el universo de las ciencias individuales.
- Centrarse en una Teoría General de Sistemas.
- Tendencia general hacia una integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- Medio importante para aprender hacia la teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.

3.3 La organización considerada como un sistema de procesos de mensaje

Debo partir diciendo que entiendo toda interacción humana esencialmente como un acto de comunicación simbólica que adquiere

Diferentes connotaciones según los significados y los valores de quienes intervienen en el proceso.

Llevando esta aseveración al contexto escolar podemos decir que en la relación profesor-alumno se da un acto de interacción humana que configura una comunicación (o incomunicación) específica que repercute en el proceso educativo, esencialmente en la enseñanza (por parte del profesor) y en la calidad de los aprendizajes (por parte de los educandos).

Para comprender cómo influye la interacción profesor alumno en los procesos de enseñanza y aprendizaje, se hace necesario abordar lo que es el sistema de comunicación y los principales factores que la favorecen o perturban y, desde allí, su incidencia en el plano educativo.

El proceso de comunicación se configura básicamente por cuatro factores que se interrelacionan entre sí, estos son: la existencia de un emisor, de un receptor, de un canal de transmisión y la retroalimentación.

- ❖ canal
- ❖ emisor
- ❖ receptor
- ❖ retroalimentación

Enfoque clásico y sistémico

Reduccionismo Todas las cosas pueden ser descompuestas y reducidas a sus elementos fundamentales simples, que constituyen sus unidades indivisibles.

Expansionismo Todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual forma parte.

Pensamiento Analítico Consiste en descomponer el todo, tanto como sea posible, en partes más simples, independientes e indivisibles, que pueden solucionarse o explicarse con más facilidad; luego, estas soluciones o explicaciones parciales se integran en una solución o explicación del todo, que constituye la suma resultante de las soluciones o explicaciones de las partes. **Pensamiento sintético** El fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor, y es explicado en términos del rol que desempeña en dicho sistema.

Emergente sistémico:

El todo es diferente de cada una de sus partes. El sistema presenta características propias que pueden estar ausentes de sus partes constitutivas.

Elaborada en 1947 por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, esta teoría es interdisciplinaria, proporciona principios y modelos generales para todas ciencias involucradas, de modo que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan utilizarlos las demás.

Así pues, se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas.

Esta teoría se basa de tres principios fundamentales: el expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología. El expansionismo sostiene que todo fenómeno

es parte de un fenómeno mayor, sustituyendo a visión orientada hacia los elementos fundamentales por una visión orientada hacia el todo (enfoque sistémico).

El pensamiento sintético se refiere a que el enfoque sistémico está más interesado en unir las cosas que en separarlas. La teleología, estudio del comportamiento orientado al logro de determinados objetivos, así, pretende explicar los fenómenos por aquello que producen o por aquello que es su propósito producir; partiendo de ello, los sistemas se visualizan como entidades globales y funcionales que buscan objetivos y finalidades.

3.4 Estructura de una organización

La estructura de una organización abarca aquellos factores que, no siendo propios de la tarea, influyen directamente sobre la misma.

La estructura y la forma de actuar de una organización puede influir en la salud de los trabajadores en cuanto que permita su participación en la toma de decisiones, se reconozca el trabajo, etc., lo que puede llevar a un clima laboral favorable que incidirá tanto en la motivación de los trabajadores como en la producción. Así, en empresas con estructuras participativas las actitudes del personal hacia el trabajo son positivas, mientras que en empresas con estructuras sometidas a las normas, las personas tienden más a su cumplimiento que a la obtención de objetivos.

De este modo, es importante el estilo de mando que prevalece en la organización, para conseguir un buen clima laboral, que conlleva unas condiciones de trabajo favorables.

Podemos encontrar diferentes estilos de mando:

Estilo autoritario: se basa en el principio de autoridad: se consigue mayor eficacia procurando que los trabajadores interfieran lo menos posible en la toma de decisiones.

El jefe autoritario no se adapta a la situación, sus métodos de actuación consisten en dar órdenes que deben ser obedecidas, impone al grupo sus opiniones, no informa de los objetivos globales

Las consecuencias de este tipo de mando es que aparecen tensiones, competitividad, falta de motivación en los trabajadores.

Estilo Paternalista: se basa en la suposición de que la empresa se justifica si permite el desarrollo personal de los trabajadores, de este modo, prevalecen los intereses personales por encima de las demandas de la organización.

El jefe paternalista intenta eliminar los conflictos y emplea métodos de control generales y suaves, pero al igual que el autoritario no deja vía a la participación.

Estilo Laissez Faire: parte de la base de que exigiendo el mínimo esfuerzo para llevar a cabo el trabajo se logra una situación adecuada. Este tipo de jefe no guía, deja al grupo que siga sus propias inclinaciones, es incapaz de asumir cualquier tipo de autoridad o control.

Las consecuencias de este tipo de liderazgo es que aparece una agresividad latente en el grupo debido a la falta de directrices.

Estilo Democrático: en este tipo de liderazgo se valora tanto la tarea como al individuo. El jefe cuenta con los trabajadores para conseguir los objetivos.

Estructuras organizacionales

Marco de actuación

Se combina funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación.

División ordenada de las unidades de trabajo de la empresa.

Diseño de la estructura

Se ajusta a los cambios externos

Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones depende de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas.

Organización por producto/mercado

La organización producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se toma demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se centra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la división por producto, que aparece en la siguiente figura. La estructura organizacional de HP, a lo largo de los años ochenta y principios de los noventa, fue de este tipo.

La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.

En el caso de la división por clientes, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos como en la siguiente figura. En el caso de Hewlett-Packard, algunos proponen que éste podría ser el enfoque del producto/mercado del futuro en los mercados de las telecomunicaciones digitales.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, por que las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían optar por las ganancias a corto plazo a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

Organización matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo como en la siguiente figura:, que describe la estructura matricial pluridivisional de Dow-Corning en los años setenta.

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes de productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones,. Por tanto, de división dependería del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y el gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación en este caso, porque el personal más importante para un proyecto e trabajo es reunido en forma de grupo. En sí esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrenta las personas que tienen responsabilidad de diferentes campos.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial.

Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficiencia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de

que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas atentan las manos a los gerentes.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por vez primera o cuando una disposición funcional bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para capacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

Estructura formal o informal de la organización.

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. Herbert Simón ha descrito el caso de "las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal no son congruentes con él. Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Asimismo, un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información. Además, quienquiera que haya trabajado en una organización conoce la importancia que tienen las secretarías y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama. Uno de los primeros estudios que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Bernard. Quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.

3.5 Sistema de una organización

Un sistema de organización es la estructura que estableces para gerenciar los 5 elementos clave organizables en tu vida.

Los 5 elementos clave son:

1. El espacio: Se refiere al espacio en el que vivimos y trabajamos. Esto incluye objetos tales como el edificio y las habitaciones, los muebles y los elementos de diseño interior como el color y la luz.

2. Las cosas: En este caso, se refiere a nuestros bienes “portables”. Las cosas que tenemos y usamos, aquellas que son importantes para nosotros. Son los ítems que de alguna manera “gerenciamos” ya que entran y salen de nuestro espacio.

3. La información: La información entendida en un sentido amplio: desde los datos hasta lo que sabemos y los temas sobre los que queremos aprender. Todo.

La organización es un subsistema del sistema administrativo, la función de la organización es coordinar los esfuerzos de los individuos que componen la empresa de manera que se entienda y comprenda para cumplir eficaz y eficientemente con los objetivos. Según Rodríguez J. “La organización es una red de líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales y comunicacionales entre personas asignados a cada uno ellos los recursos e instrumentos para mantener su posición realizar su cometido.”

3.6 Tipos de comunicación en la organización

(interna-externa)

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos:

Ascendente: que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa.

Descendente: que tiene lugar desde arriba hacia abajo.

A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Qué herramientas de comunicación interna se están utilizando, en qué porcentaje.

Valoración que tiene este departamento de cada una de ellas (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto):

- ✓ Intranet.
- ✓ Revista digital.
- ✓ Reuniones aleatorias.
- ✓ Manual de bienvenida.
- ✓ Revista interna impresa.
- ✓ Jornadas de puertas abiertas.
- ✓ Convención anual.
- ✓ Tablón de anuncios.
- ✓ Teléfono de información.
- ✓ Reuniones con la dirección.
- ✓ Buzón de sugerencias.

Externa: La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como:

Relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

3.7 Organización formal

Organización formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Organización informal:

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

La organización formal representa un intento deliberado de establecer patrones de relación entre sus integrantes a quienes se responsabiliza por alcanzar los objetivos y cumplir los fines de manera efectiva.

Conceptos Básicos

Fin o Propósito: Es la razón de ser por la cual existe una empresa.

Objetivos: Son los blancos hacia los cuales direccionar la acción de la organización y que deben alcanzarse para cumplir con su finalidad.

Funciones: Las funciones representan la agregación o un conjunto de actividades homogéneas y coordinadas.

Actividades: Las actividades determinadas para el cumplimiento de las funciones, representan la agregación o un conjunto de tareas homogéneas.

De acuerdo con su naturaleza:

Fundamentales: Constituyen la esencia del proceso administrativo (por ejemplo: planificar, organizar, controlar).

Específicas: Varían de acuerdo al fin o propósito de la organización (por ejemplo: producción, comercialización, finanzas).

De acuerdo con su objeto:

Sustantivas: Las funciones básicas de la organización, vinculadas directamente con su razón de ser (por ejemplo, producción y comercialización).

De apoyo: Las que apoyan el cumplimiento de las funciones sustantivas. Pueden ser de asesoría (O y M), o de servicio (Mantenimiento).

De acuerdo con el nivel de los órganos que las ejecutan:

Primarias: Cuando los responsables de su cumplimiento son órganos primarios o de primera línea.

Secundarias: las que surgen por desagregación de las funciones de los órganos primarios.

Tareas: Las actividades se cumplen a través de la ejecución de tareas, que representan la desagregación mínima de la organización estructural. El agrupamiento de tareas similares junto con las aptitudes que debe poseer quien las realiza y las responsabilidades que asume cuando le son asignadas, constituyen los cargos.

La personificación de los cargos determinan los puestos de trabajo.

Sistemas – Procedimientos: Son una sucesión cronológica de pasos u operaciones, secuencialmente vinculadas, y su método de ejecución. La relación e interdependencia entre tareas y procedimientos representan el acto de integración real entre la organización estructural y la organización operativa.

Operaciones: Son los pasos o acciones, físicas o mentales, necesarios

3.7.1 Representación gráfica de la estructura

formal

La estructura formal de una organización puede representarse gráficamente mediante un organigrama. Un organigrama muestra gráficamente las relaciones existentes entre las partes que componen la organización. Puede ser considerado como una herramienta a través de la cual pueden lograrse algunos de los siguientes objetivos:

- Mostrar las áreas de actividad que componen la organización. Esto permite a los miembros de la entidad visualizar su ubicación relativa a la misma. Facilita también una mejor definición de la distribución de las responsabilidades de los funcionarios.
- Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes y detectar, en consecuencia, deficiencias de estructuración. En este sentido, debe recordarse la existencia de principios básicos de organización que determinan formalmente las pautas a que deben ajustarse las entidades en cuanto a la distribución de las funciones y responsabilidades.

Principio Posibles Deficiencias Detectadas Unidad de Mando Un sector figura en el organigrama dependiendo jerárquicamente de dos o más sectores. Definición precisa de los niveles jerárquicos En consideración a la ubicación en que se encuentra un sector, no queda definido con claridad el nivel que le corresponde en relación al resto

de los sectores: departamento, división, sección, etc. Separación de funciones Una posición reúne en sí misma funciones heterogéneas que pueden crear, condiciones incompatibles desde el punto de vista del control interno. Precisión en la determinación de funciones de línea y de asesoramiento.

3.8 Clasificación de la comunicación interna

La comunicación la podemos clasificar como interna y externa, vertical y horizontal.

La comunicación puede ser interna o externa en función de para quién está diseñada y/o a quién va destinada. La comunicación interna está dirigida al público interno de la propia empresa, y la comunicación externa al público externo de la empresa.

Comunicación vertical, aquella que se produce en el seno de las organizaciones e instituciones en las que las relaciones entre sus miembros tienen carácter jerarquizado. Podemos distinguir dos tipos de comunicación vertical: la comunicación descendente y las ascendente.

Comunicación descendente: Parte del nivel jerárquico superior hacia los niveles inferiores de la organización. Normalmente el mensaje está referido a información relativa al funcionamiento de la organización. En este nivel debemos obviar las actitudes autoritarias y despóticas.

Comunicación ascendente: El emisor pertenece a un nivel jerárquico inferior al receptor. Es importante que el proceso comunicativo sea fluido, relajado. Permite de este modo mantener un contacto directo con el personal, conocer sus dudas, quejas y sugerencias. Los obstáculos con los que nos podremos encontrar están relacionados con la ausencia de interés respecto a la información, canales cortados o de difícil acceso, actitud inapropiada del receptor...

La comunicación horizontal es aquella que tiene lugar cuando el emisor y el receptor se hallan en el mismo o similar nivel de jerarquía. Esto permite que la comunicación sea ágil y fluida.

En cuanto al medio empleado, podemos distinguir diversos tipos de comunicación:

Oral: El medio de transmisión es la voz, a través de un código de signos, formalmente estructurado. Puede ser de dos tipos, individual o colectiva.

Escrita: El medio de transmisión es la escritura.

Individual: Cartas, notas personales.

Colectiva: Circulares, boletines, prospectos.

Visuales: El medio de transmisión es la imagen (dibujos, gráficos, diapositivas).

Audiovisuales: El medio de transmisión es la combinación de la imagen y la voz (cine, TV, vídeos, diapositivas comentadas).

La comunicación debe ser percibida por el receptor, pero también el emisor ha de saber que el receptor lo ha percibido. La comunicación constituye un diálogo entre dos elementos, no dos monólogos independientes el uno del otro.

La comunicación podemos dividirla, según su función, en dos grandes grupos:

Comunicación social

- ✚ Tiene un objeto eminentemente social
- ✚ La educación (escuelas, universidades)
- ✚ La información diaria (prensa, radio, TV)

- ✚ Relaciones humanas (entre diversos grupos)
- ✚ Propaganda (campañas políticas)

Comunicación comercial

- ✚ Publicidad (proceso mediato)
- ✚ Promoción (proceso inmediato)
- ✚ RR.PP. (Crear y desarrollar una imagen favorable) (1)
- ✚ Merchandising (técnicas para reconducir conductas de compra)

Comunicación interna: identidad corporativa / **Comunicación externa:** imagen corporativa

La comunicación social y la comunicación comercial utilizan los mismos más media, esto puede llevar a confundirlas:

✚ (Propaganda) diferente a (Publicidad)

(Relaciones humanas) diferente a (Relaciones públicas)

3.8.1 Formal e informal

Organización formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Organización informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los

participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

La organización informal es frecuentemente conocida por los directivos de la empresa, se la acepta, se permite su existencia pero generalmente no se analizan sus efectos.

Diferentes casos de organizaciones informales:

- a) Estructura de amistad.
- b) Estructura de poder
- c) Estructura de decisiones

Estructura de amistad: Generalmente una persona termina haciéndose amiga de sus compañeros, o de algunos de ellos, por lo menos.

Estructura de poder: La autoridad es un tipo de poder que se confiere a un individuo para ocupar una posición dada. Los grados de autoridad deben ser equivalentes al tipo de trabajo y al grado de responsabilidad del cargo.

Estructura de decisiones: Si observamos el trabajo de los ejecutivos, en cualquier nivel, encontramos que están diariamente tomando decisiones. Podríamos incluso afirmar que el trabajo del ejecutivo es tomar decisiones.

UNIDAD 4: MOTIVACIÓN

4.1 Teorías de motivación

Teoría de las Necesidades

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Teoría de los dos factores de la motivación

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivan tés o satis factores.

Teoría de la Equidad

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción

con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Teoría de la expectativa

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.

Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.

Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

Esperan ciertas consecuencias de su conducta.

Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia

Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en

diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

Teoría del Reforzamiento

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

Teoría de las Metas

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

Establecer una norma que se alcanzará.

Evaluar si se puede alcanzar la norma.

Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Teoría ERC de Alderfer

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.

Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

4.2 Implicaciones para el desempeño y la satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

La satisfacción laboral es una medida de la actitud de un empleado hacia su trabajo. Los empleadores utilizan cuestionarios y encuestas para evaluar el grado en que los empleados gustan o no gustan de los diversos aspectos de su trabajo. La satisfacción en el trabajo abarca una amplia gama de factores, incluyendo las tareas que los empleados tienen, el ambiente de trabajo, y los términos y condiciones del empleo.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral

del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo.

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se

identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.



UNIDAD 5: CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

5.1 Teorías fundamentales del conflicto

Se denomina genéricamente como teoría del conflicto a una serie de estudios e investigaciones diversos, no sistematizados, y específicos sobre el conflicto social, en general desarrollados a partir de la década del 1950. La teoría del conflicto está íntimamente vinculada a la teoría de los juegos y a los estudios y escuelas sobre negociación.

La Teoría del conflicto es una de las grandes escuelas de la teoría sociológica moderna, es considerada como un desarrollo que se produjo en reacción a la estática del funcionalismo estructural.¹ Durante las décadas de 1950 y 1960 la teoría del conflicto proporcionó una alternativa al funcionalismo estructural, pero ha sido superada recientemente por las teorías neo marxianas. La teoría del conflicto está íntimamente vinculada a la teoría de los juegos y a los estudios y escuelas sobre negociación.

Generalmente se ofrecen diferentes definiciones de "conflicto social", diferencias que llaman nuestra atención a aspectos complementarios del concepto: Por ejemplo, la de Stephen Robbins: "Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses" y la de Lewis A. Coser para quien el conflicto social es una lucha por los valores y por el estatus, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. Un conflicto será social cuando trasciende lo individual y proceda de la propia estructura de la sociedad.

Fuentes del conflicto

No todo conflicto conduce a actitudes agresivas, pero puede haber auto-agresión si no se puede expresar las agresiones hacia fuera. La teoría realista de conflictos basa las necesidades de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

Un tema es el de conflictos interpersonales dentro de organizaciones. Esta es una situación que se da entre dos o más personas, que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada, y que tienen para con las otras conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Las consecuencias de esta situación múltiples son:

- ✚ Pérdida de tiempo gerencial;
- ✚ La calidad de las decisiones empeora;
- ✚ Hay pérdida de empleados valiosos;
- ✚ Se instala una baja motivación para trabajar;
- ✚ Empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados;
- ✚ Puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.
- ✚ Una situación de conflicto bien gerencial puede brindar las siguientes ventajas:
- ✚ Mejores acuerdos para las tareas comunes;
- ✚ Las relaciones se fortifican;

Aumentan la autoestima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en conjunto.

Existen siete fuentes de posibles conflictos cuando se está por llevar a cabo un proyecto. Es preferible que éstos se prevean y que se llegue a un consenso en cómo se van a manejar.

1. Alcance del trabajo. El conflicto puede producirse por diferencias de opinión sobre cómo se debe hacer el trabajo, cuánto trabajo se debe hacer, o con qué nivel de calidad se debe hacer el trabajo. Por ejemplo:

- En nuestro proyecto para desarrollar el trabajo sobre resolución de conflictos en equipos de trabajo, algunos miembros del equipo pensaban que se debían obtener información por medio de libros asociados al tema, mientras que otros opinaban que debían utilizarse datos recogidos de varias fuentes (Internet, casos, bibliografía, etc.). Este es un conflicto técnico del trabajo.

- En el mismo proyecto, uno de los integrantes del equipo pensaba que era suficiente tomar un solo método de resolución de conflictos y aplicarlo a varios casos, mientras que otro sugería tomar varios métodos y aplicarlos a un caso específico. Este es un conflicto sobre cuanto trabajo se debe incluir.

- Siguiendo el mismo caso, algunos miembros del equipo opinaban que no era muy importante la presentación del trabajo ya que la importancia radicaba en el contenido del mismo. Otros, por su parte, pensaban que la presentación era un buen complemento del trabajo. Este es un conflicto sobre el nivel de calidad del trabajo.

2. Asignaciones de recursos. Se puede presentar el conflicto con relación a las personas asignadas a trabajar en labores específicas o sobre la cantidad de recursos asignados a ciertas tareas. Siguiendo el ejemplo anterior, la persona asignada a la tarea de buscar información sobre mediación prefería investigar el tema de negociación, ya que le iba a resultar útil para su ámbito laboral.

3. Programa. El conflicto puede ser el resultado de diferencias de opinión sobre el orden en el que se debe hacer el trabajo o sobre la duración del mismo. Cuando algunas personas pretendían realizar el trabajo con una semana de anticipación, otros dijeron: “No vamos a llegar. Empecemos cuanto antes”.

4. Costo. Con frecuencia surge el conflicto sobre cuánto debe costar el trabajo.

5. Prioridades. Es probable que se produzca un conflicto cuando las personas que se le asignen a trabajar en varios proyectos al mismo tiempo, o cuando varias personas necesitan utilizar al mismo tiempo un recurso limitado. Por ejemplo, en este caso todos

los integrantes tenemos varias actividades a la vez, como parciales de otras materias en las mismas semanas de planeación y desarrollo del trabajo. ¿Cuál es la prioridad, realizar el trabajo o estudiar para los parciales?

6. Temas organizacionales. Diversos temas organizacionales pueden ocasionar conflictos, en especial durante la etapa de tormenta del desarrollo del equipo. Puede presentarse conflicto por la comunicación deficiente o ambigua, por no compartir información, o por no tomar decisiones oportunamente. En otro caso, puede ser que no se efectúen suficientes reuniones para revisión del trabajo. O bien cuando se realiza una y no se releva la información que habría sido útil para otros si lo hubieran conocido varias semanas antes. Como resultado de esto, algunos miembros del equipo quizá tengan que hacer un nuevo parte de su trabajo. Por último, podría existir conflicto entre algunos miembros del equipo y el trabajo.

7. Diferencias personales. Puede surgir el conflicto entre los miembros del equipo del proyecto debido a prejuicios o diferencias en los valores y actitudes de las personas. En el caso de este proyecto, que está retrasado, si algunos de los integrantes del equipo que está trabajando se queda en la noche para intentar llevar el trabajo a lo programado, y otros se retiran en el horario normal para hacer sus cosas personales.

Nexos entre la teoría del conflicto y la teoría de los juegos

De la confluencia entre la teoría del conflicto y la teoría de los juegos ha derivado una rica distinción entre juegos de suma cero (puro conflicto), juegos de suma positiva (pura cooperación), y juegos mixtos (de cooperación y conflicto). Éstos últimos son los que abren el espacio a la negociación.

En la vida real es prácticamente improbable que se presente una dinámica social que se comporte únicamente como juego de suma cero (conflicto puro) o juego de suma positiva (pura cooperación). Siempre existen aspectos abiertos a la negociación, tanto en las situaciones más conflictivas como en las más pacíficas.

Pero se ha dicho que lo que si existe en la vida real, son mentalidades que consideran los conflictos como de suma cero o de suma positiva. En el primer caso, el conflicto tiene una alta probabilidad de terminar en tragedia. En el segundo caso el conflicto tiene una alta probabilidad de terminar en explotación.

5.2 Tipos de conflictos

En general nos encontramos con una primera gran división: de índole personal de índole relacional. Los primeros son los intra personales, como ya dijimos anteriormente, están referidos a los aspectos internos de las personas, y no constituyen nuestro objeto de estudio.

Los conflictos que ahora vamos a describir son susceptibles de ser abordados con los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos y son aquellos sobre los que focalizaremos:

a) Interpersonales: Si bien varían en intensidad, y en valor simbólico de la investidura de las partes que intervienen, todas las variantes de conflictos que vamos a estudiar, en algún sentido pertenecen a esta clasificación.

Afirmamos esto en tanto que, en última instancia, son personas las que participan en los mismos, aunque en determinadas circunstancias lo hagan en representación de otras personas, en nombre de algún grupo o institución, incluso de un estado. Por supuesto que entran en esta clasificación los conflictos entre individuos independientemente de cualquiera fuese su motivo.

b) Grupales: En esta categoría debemos incluir tanto a los conflictos internos en los grupos, como los que se desarrollan entre distintos grupos enfrentados entre sí.

En la primera división, por ejemplo, se inscriben las disputas por el liderazgo y otros roles que se dan en el seno de casi todos los grupos, solo como ejemplo señalamos desde las desavenencias, hasta las peleas, por el papel que cada integrante juega en el seno de la familia.

En la segunda división nos referimos a los antagonismos, que también suelen ser circunstanciales, como son dos grupos de jóvenes que tienen una disputa puntual, en ámbito no habitual para ninguna de las dos partes, en general son de baja intensidad, no son permanentes.

c) Sociales: Esta tercera categoría está referida a los enfrentamientos entre sectores antagónicos, por razones culturales, artísticas, gremiales, deportivas, políticas, entre otras, que se despliegan en una sociedad. En general responden a viejos y fuertes enfrentamientos, por cuestiones de raza, religión, poder o alguna otra cuestión de alto valor para sus integrantes y que incluso involucra a su identidad. Suelen ser permanentes en el tiempo y por esa razón afectan la calidad de vida de los afectados.

d) Internacionales: Son aquellos que se producen entre distintos estados u organismos de diferentes nacionalidades. Los intervinientes deben dar cuenta a terceros de sus actos, están regidos por normas y leyes que son el marco dentro del cual se deben mover.

Los aspectos culturales juegan un papel preponderante en el origen, desenvolvimiento y solución.

Tipos de conflicto

- Conflicto manifiesto
- Conflicto endémico
- Conflicto invisible
- Conflicto inexistente
- Conflicto enmascarado
- Conflicto institucionalizado

El conflicto manifiesto

Es el problema que los actores involucrados reconocen a nivel consciente como la base de tensión en las relaciones dentro del grupo, en la familia, en la empresa, en el vecindario, etc.

Es el conflicto que se declara y se comenta

El conflicto endémico

Es aquel con el que los actores han aprendido a convivir, en muchos casos de manera indefinida.

Se perciben como “normales”, y entran a formar parte del sistema de relaciones cotidiano

Como tales, usualmente no son cuestionados por el grupo afectado.

El conflicto invisible

Aquel del cual no se llega a saber por cuanto los sujetos vulnerados carecen de la información o de la autonomía psicológica o jurídica, para acudir a las instancias familiares, comunitarias o legales.

En esta categoría están:

El maltrato y abuso infantil callado bajo amenaza;

El empleado sobreexplotado que da todos los días gracias a Dios porque el si tiene trabajo y otros no.

La remuneración inequitativa a la mujer en el trabajo, y su aceptación por parte de ella.

El conflicto inexistente

Se refiere a la justificación que hace el (la) agredido(a) del castigo, maltrato o sanción, por cuanto su “mal comportamiento” lo hizo acreedor al castigo.

Por tanto, el hecho no existe como agresión, o entra a ser parte de las rutinas habituales del grupo social, tan incorporadas en la cotidianeidad que se consideran normales.

El conflicto enmascarado

Es aquel que esconde en su interior una cadena de conflictos, agresiones, lesiones, que no se han resuelto, y por ello, se opta por decisiones más definitivas

El conflicto institucionalizado

Aquel que al agotarse la capacidad de resolución en la familia, vecindario, organización o grupo social, pasa a conocimiento y competencia de instancias sociales formales o jurídicas.

5.3 Frustración

La frustración es una respuesta emocional común a la oposición relacionada con la ira y la decepción, que surge de la percepción de resistencia al cumplimiento de la voluntad individual. Cuanto mayor es la obstrucción y la voluntad, mayor también será probablemente la frustración. La causa de la frustración puede ser interna o externa. En las personas, la frustración interna pueden surgir de problema en el cumplimiento de las metas personales y deseos, las pulsiones y necesidades, o tratar con las deficiencias observadas, tales como la falta de confianza o temor a situaciones sociales. El conflicto también puede ser una fuente interna de la frustración, cuando uno tiene objetivos contrapuestos que interfieran unos con otros, puede crear una disonancia cognitiva. Las causas externas de la frustración implican condiciones fuera de un individuo, como un camino bloqueado o una tarea difícil. Mientras que hacer frente a la frustración, algunas personas pueden participar en el comportamiento pasivo-agresivo, lo que hace difícil identificar las causas originales de su frustración, ya que las respuestas son indirectas. Una respuesta más directa, y común, es una propensión a la agresión.

Frustración y reforzamiento

Dentro del condicionamiento instrumental, la teoría de la frustración predice que cuando comienza la fase de extinción y, por tanto, no se refuerza la conducta, se producirá una sensación de frustración que vigorizará la conducta. Este efecto paradójico está ampliamente documentado.

Dollard, Doob, Millar, Mower y Sears en Lahey (1999) sostienen que a la frustración se le define como el bloqueo de algún comportamiento dirigido a alcanzar una meta, por lo tanto todas aquellas situaciones en nuestra vida que donde se nos vea bloqueado algún comportamiento, meta, necesidad que no sea satisfecha o una situación donde nos veamos coartados, será un factor que nos llevara en mas de alguna medida a sufrir de frustración.

Generalmente cuanto más fuerte es el motivo de la meta, tanto más intensa es la frustración cuando no se satisfaga el objetivo. Por tanto entre mayor sea el deseo por alcanzar una meta o la importancia de nosotros mismos por satisfacer una

necesidades, y nos veamos imposibilitado de alcanzar la meta o satisfacer esta necesidad, mayor será la frustración que experimentaremos, dado que sentiremos que hemos fracasado en lo que nos habíamos propuesto y también será más difícil el poder reponernos de este suceso o salir de el estado de frustración.

Otras definiciones de frustración:

- Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la *frustración* (Mayorca 2005).
- Para que exista una frustración debe haber una motivación, o necesidad, no satisfecha. De acuerdo a la importancia del motivo será la intensidad de la frustración. (Castro 2002).

5.4 Reacciones a la frustración

Agresión:

Estado emocional que consiste en sentimientos de odio y deseos de dañar a otra persona, animal u objeto. La agresión es cualquier forma de conducta que pretende herir física y/o psicológicamente a alguien. Un ejemplo muy común de agresión es cuando nos sentimos mal por algo y actuamos de manera insultante hacia una persona.

Evasión: Evitar un peligro o problema, fugarse.

Regresión: Mecanismo de defensa que consiste en regresar a períodos anteriores del desarrollo o a comportamientos antiguos, que eran más satisfactorios. Es cuando reaccionamos como niños a diversos problemas que se nos presenten.

Aislamiento: Retirar trato y comunicación de la gente.

Racionalización: Organización racional de algo para obtener un mejor rendimiento

Resignación: Sumisión a la suerte o a la voluntad de otro

Proyección: Se dice que en 60% de nuestro comportamiento nos estamos proyectando en cuanto a nuestros sentimientos valores, ideas, etc.

Sublimación: Engrandecer, exaltar, ensalzar o poner en altura.

Identificación: Se identifican, intentan buscar un modelo de persona al cual poder imitar y con cual se sienten a gusto.

★ UNIDAD 6: GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

6.1 Concepto e importancia de los grupos

Concepto: son construcciones u objetos mentales, por medio de los cuales comprendemos las experiencias que emergen de la interacción con nuestro entorno, a través de su integración en clases o categorías relacionadas con nuestros conocimientos previos.

Importancia: Calidad de lo que es conveniente o interesante. Afectación de superioridad.

Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Motivación: En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Comunicación: es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación. Es decir, investiga el conjunto de

principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social.

Concepto de grupo (Pichón Riviere) Pichón Riviere entiende que un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes espacio temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Así, de acuerdo al marco teórico de la psicología social, la meta de los grupos operativos es aprender a pensar. En efecto, no puede perderse de vista que el pensamiento y el conocimiento son producciones sociales.

Necesariamente, para aprender a pensar, el individuo necesita del otro, ora con su presencia, su discurso, su diálogo, u otras formas de expresión posibles. Pensar, siempre es pensar en grupo.

Importancia de los grupos de trabajo

Es evidente que la información de equipos ha ido más allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas. Son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información. Si se componen de personas con diversas formación, las opciones producidas serán más amplias y el análisis más crítico.

La formación de grupos de trabajo es como un sistema de sugerencias, lo que también es un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de la organización, (suponiendo que la dirección toma en serio las sugerencias de sus empleados). Lo que también implica un mejor y aumento de la participación de los integrantes del equipo en el trabajo, hacia la empresa. Le crea una manera de compromiso hacia la empresa, y o lo motiva a ser más y mejor en su desempeño. Los grupos normalmente tienden a tener muchos puntos en común: objetivos de grupos, diferenciación de funciones, sistemas de valores, normas de comportamiento, niveles de poder, influencia y grados de cohesión.

Se desarrollaran mejores relaciones interpersonales, se satisfacen las metas personales y se producen otros dividendos positivos. Todo ello para logros personales y organizacionales simultáneamente. Actualmente los equipos de trabajo (o teamwork) son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas. En conclusión se podrá concretar según los datos obtenidos en que el trabajo en equipo es de gran importancia, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los integrantes al ofrecer una gran oferta de ideas u/y opiniones lo que llegan a facilitar al grupo o la empresa para la toma de decisiones, y resolver el problema más eficientemente.

6.2 Tipos de grupos en las organizaciones

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivo particulares. Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Los más habituales (sin tener un carácter excluyente) son:

1. Según un criterio temporal:

Tiene que ver con la estabilidad de las relaciones:

Grupos permanentes: se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. La permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición. Valgan como ejemplo los distintos departamentos que componen una empresa.

Grupos temporales o creados “ad hoc”: se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

2. Según un criterio de formalidad: tiene que ver con el origen de los grupos:

Formales: se trata de grupos definidos y planificados para lograr los objetivos de la organización. Equipos de trabajo, departamentos, comisiones..., todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten su carácter formal.

Informales: surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática, etc.

3. Según un criterio de finalidad: tiene que ver con los objetivos de los grupos;

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

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

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

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

4. Según un criterio jerárquico: tiene 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 fundamentalmente los distintos grupos funcionales, 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.

5. Según su criterio concreto existente en la actualidad

Círculos de Calidad: Surgió en los años 60 en empresas japonesas con una cultura de gestión basada en el trabajo autónomo. Estos equipos están formados por entre 4 y 8 trabajadores de una misma área que, de forma espontánea, voluntaria y periódica se reúnen con la finalidad de solucionar problemas o introducir mejoras en aspectos específicos de su trabajo. Obtenidos unos resultados o conclusiones, los plantean a sus superiores quienes deciden aprobarlas y dotarlas de recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Alto Rendimiento o alto desempeño: Son grupos de trabajadores muy preparados procedentes de diversas áreas funcionales de la empresa, dirigidos por un líder o coordinador a la consecución de unos objetivos claros y desafiantes. Mantienen un elevado compromiso con el equipo y participación para la consecución de sus

objetivos. Son recompensados colectiva o individualmente cuando alcanzan el objetivo. Ejemplo actual: Futbol Club nacional.

De Mejora: Su objetivo es la mejora de la calidad y se encargan de identificar, analizar y buscar soluciones a los fallos detectados en el propio trabajo, persiguiendo una constante mejora de la calidad. Estos equipos los forman los propios trabajadores, que son quienes mejor conocen el trabajo.

6.3 Administración de grupos y trabajos

Administración del Trabajo

En el Convenio sobre la Administración del trabajo, 1978 (núm. 150) la expresión citada designa “las actividades de la administración pública en materia de política nacional del trabajo”. Constituye entonces un instrumento vital en manos del gobierno para cumplir con sus obligaciones en materias de orden social. En el Convenio núm. 150 figura una lista de elementos necesarios para que funcione efectivamente un sistema nacional de Administración del trabajo, a saber:

- una política laboral nacional;
- un sistema coordinado de órganos competentes;
- una estructura institucional que integre la participación activa de los trabajadores, de los empleadores y de sus respectivas organizaciones; y
- Recursos humanos, financieros y otros, en cantidad acorde con el cometido de proporcionar los servicios aludidos con eficacias y eficiencia.

Una parte muy importante de las actividades de cooperación técnica de la OIT ha consistido en proporcionar asesoramiento para establecer y mejorar los sistemas nacionales de Administración del Trabajo. Entre los servicios ofrecidos en este ámbito figuran:

- La evaluación y consolidación de la estructura de estas instituciones y de su gestión;

- Información sobre sistemas de Administración del Trabajo, ejemplos de prácticas idóneas y publicaciones con propósitos comparativos, y
- El apoyo a la consolidación de la influencia de las Administraciones del Trabajo en la política económica y social del país.

6.4 Trabajos de grupo y proceso grupal

Trabajos de Grupo

Un grupo de trabajo es un subsistema especializado dentro de una organización. Las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas. Un comité del senado o una comisión del ayuntamiento también lo son. El sentimiento de pertenencia al grupo es automático y el alto o bajo nivel de satisfacción es lo común. El número de componentes es entre 10 y 20, aunque su productividad está limitada por la combinación de interrelaciones posibles o socio gramas que estudiaron Moreno y Dane.

Su estructura es un presidente o un director, que es el responsable y establece el funcionamiento del grupo, no debe de tener una personalidad autoritaria, pues provocaría deserciones entre iguales (en preparación técnica), pero si actuar como moderador si es necesario y le sigue un coordinador, que en ausencia del director le sustituye y está encargado de la recopilación de información y hacerla llegar a los integrantes o componentes del grupo, es un vicepresidente o un secretario técnico y el resto de las personas (vocales o miembros) realizan las tareas según su preparación personal y si es posible sus preferencias. Alguno de ellos o rotativamente deberá hacer las funciones de un secretario como convocar a las reuniones, etc. En terminología inglesa y con un concepto de célula: 'convenor' que convoca, 'facilitador' que facilita la información, 'recorder' que toma notas y 'reporte' que las trasmite. No hay o no debe haber en el grupo líderes informales, que quizás no sea necesario su carisma porque el ente es técnico y no pretende ser de otro tipo. Sí que son necesarias la propaganda y la publicidad de sus trabajos en las comunidades políticas y científica. Si es posible debe ser independiente de la alta dirección de la organización y trabajar por resultados.

Debe de haber un reglamento para establecer todo lo dicho anteriormente. Normalmente las personas se renuevan en este tipo de grupos a los pocos años, ya sea por falta de interés o porque lo establece el reglamento. Un ejemplo sería una institución sociopolítica que tiene un departamento de 'medio ambiente humano' y este una comisión de 'prospectiva' que va a investigar: Calidad de vida, Chicos y familia, Experiencias vitales y Necesidades básicas, pues bien, cada una de estas categorías es un grupo de trabajo.

Proceso grupal

El proceso grupal dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, se va a dar conforme a los roles o conductas que en ese momento tenga cada individuo. Partiendo del conocimiento de estos dos elementos es como se va a ir construyendo un aprendizaje grupal. Se deben tomar en cuenta la facilidad que cada integrante tenga para asumir sus actitudes, y los momentos por los cuales están pasando. Por momentos me refiero a los siguientes:

- Momento paranoide
- Momento fóbico
- Momento contra fóbico
- Momento obsesivo
- Momento confusional
- Momento esquizoide
- Momento depresivo
- Momento epileptoide

El adiestramiento o entrenamiento del grupo para operar como un verdadero equipo depende en gran medida de la inserción oportuna de cada rol, es decir, de cada momento del aprendizaje, en el proceso total. De tal manera que, como totalidad, se logre un aprendizaje y una elaboración de alto nivel y de un gran resultado pues cada

en cada momento de la persona existen actitudes y conductas que se deben resaltar dentro del grupo. Así vemos que cada persona con su propio rol va a tener ciertas cualidades las cuales se complementarán con las de otro, formando así una aprendizaje tanto personal como grupal, es decir, alimentando la totalidad del proceso.

El proceso de comunicación lo que va hacer es integrar los roles de cada integrante y con esto se logra además de una alto rendimiento grupal, una integración de la información, contenidos, aprendizaje y de las distintas personalidades de los individuos. Entonces cada uno de ellos va alternando sus roles.

El grupo operativo es para que el grupo busque sus conocimientos, el cual parte de reconocimiento de la estructura del sujeto. Éste parte de un objetivo de aprendizaje.

Debe de existir una integración, intereses comunes, objetivos comunes, permanencia y dar motivación, a pesar de que los intereses se vallan conformando dentro del mismo grupo.

Un elemento importante es el ECRO, el cual es el esquema referencial de cada individuo, es decir, sus experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y actúa, éste se va a dar mediante el aprendizaje. El coordinador debe de conocerlo para poder generar un ECRO grupal, el cual posibilita su actuación como equipo, no se refiere a que todos deban pensar de la misma manera, sino que se deben unificar un criterio.

6.5 Comprensión y evaluación de grupos

Comprensión de los trabajos en equipo

Los grupos de trabajo se han vuelto una parte esencial, producen una integración de elementos positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales

Tipos de grupos

Grupos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de

trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.

Grupos auto dirigido: Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.

Grupos inter funcionales: Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Grupos de alto rendimiento

Podemos crear grupos eficaces o de alto rendimiento teniendo en cuenta los siguientes temas:

- Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños.
- Los miembros deben poseer entre tres tipos de habilidades: Para la solución de problemas, experiencia técnica, y de toma de decisiones. Además se necesita que los miembros sepan escuchar y sean capaces de ofrecer retroalimentación.
- Cada persona como sabemos es diferente y en los equipos se desempeñan diferentes papeles.
- El equipo debe tener una visión en común, traducido en metas específicas.
- Necesitan un líder y una estructura que proporcione un enfoque y dirección, las tareas deben estar designadas y el trabajo debe estar equitativamente distribuido.
- La gerencia deberá tener en cuenta que las recompensas individuales ya no son suficientes, si no que se debe tomar en cuenta el recompensar al grupo.
- Los equipos deben tener una fuerte confianza, donde los miembros crean en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno. Transformar a los individuos en elementos de equipo

Sin embargo y a pesar de que los equipos gozan de gran popularidad debemos tener en cuenta que existen personas que quieren ser reconocidas por el logro de sus metas individuales.

El individualismo y el colectivismo, son los valores culturales que influyen en la manera en que con posibilidad se acepten y operen los equipos y los grupos.

Formación de los miembros del equipo

- Selección: Cuando se contrata miembros del equipo se debe tener en cuenta que además de sus habilidades técnicas, sean compatibles con los papeles a realizar dentro de un grupo.
- Entrenamiento: Una gran proporción de personas quienes tenían enraizadas un comportamiento individualista, puede ser convertida mediante entrenamiento en miembros de un equipo. Generalmente se da este entrenamiento mediante talleres, donde se les enseña la satisfacción del trabajo en equipo.
- Recompensas: El sistema de recompensas debe ser desarrollado nuevamente para alentar esfuerzos cooperativos en el lugar de competitivos.

Evaluación de grupos de trabajo

Será del grupo en cuanto a la forma en que fue producido el trabajo, pero también individual de acuerdo con el papel que cada uno desempeñó. Todo será evaluado, incluso cómo fue hecha la búsqueda y cómo el grupo logró alcanzar los objetivos.

Para ello se puntuarán los siguientes aspectos:

1. Participación, colaboración, ayuda mutua e implicación de los miembros del grupo en la búsqueda de información, elaboración del trabajo y presentación oral.
2. Uso de información relevante y concisa.
3. Corrección ortográfica y sintáctica.
4. Creatividad e innovación en el diseño final del documento.

5. Utilización de materiales audiovisuales.

6. Utilización de las herramientas informáticas.

Evaluación del grupo

Los objetivos de esta actividad son el valorar de forma individual y como grupo el proceso que han realizado desde la anterior evaluación y detectar las necesidades personales y grupales buscando soluciones y realizando los compromisos correspondientes.

6.6 Maximización de la efectividad de los grupos de trabajo.

Personalidad dentro de los grupos

Existen técnicas las cuales aumentan la calidad y la productividad del equipo:

a) La Técnica de Grupo Nominal. Desarrollado en EEUU. Incrementa la capacidad creativa del equipo, facilita la generación de ideas, el análisis de problemas y el acercamiento a vías alternativas de solución. Garantiza el anonimato de las ideas. Elementos fundamentales: formulación de una pregunta, un responsable de coordinación, un grupo de participantes.

Fases que debe seguir: introducción, generación de ideas por escrito de cada participante, registro de las ideas en el panel, debate para clarificar las ideas y agrupación de los temas y formalización.

b) Tormenta de ideas o Brainstorming: es un método destinado a estimular las corrientes de ideas sobre un tema determinado. Dura un tiempo limitado con un grupo dirigido por un moderador, auxiliado por un secretario y compuesto de seis a diez personas.

Condiciones: el grupo debe sentirse libre, ausencia de crítica a las ideas y generar un gran número de ideas.

Aspectos organizativos: busca soluciones a problemas sencillos, no debe ser muy amplio el grupo, los miembros deben conocer la mecánica de este tipo de sesiones y el moderador tener una amplia experiencia en este tipo de reuniones.

c) El método Delphi: fue utilizado por primera vez en Norteamérica. Consiste en recoger opiniones individuales y anónimas de un grupo de expertos. Se analizan globalmente por los propios participantes con el fin de obtener una respuesta.

d) otras formas de trabajo en equipo: la sinéctica o analogía que tiene varios tipos: analogía personal, directa, simbólica y fantasía. La otra forma es el análisis morfológico.

Maximización de efectividad de grupos de trabajo

1. - Los miembros son expertos en los papeles de liderazgo y pertenencia así como en las funciones que requieren la interacción entre miembros y otros miembros
2. - El grupo cuenta con relaciones funcionales bien establecidas y tranquilas entre sus agentes tres
3. - los miembros del grupo se sienten atraídos hacia él y son fieles a sus miembros incluyendo a sus líderes
4. - los valores y metas del grupo son integración y expresión satisfactoria de los valores y necesidades relevantes de sus miembros
5. - Cada miembro está motivado para hacer todo lo que razonablemente ayude al grupo a conseguir sus objetos centrales
6. - toda interacción, solución de problemas y las actividades conexas toma de decisiones del grupo tiene lugar en una atmósfera propicia
7. - el grupo desea ayudar a cada miembro a adquirir su pleno potencial

8. - cada miembro acepta con gusto y sin resentimiento las metas y normas establecidas por el grupo.
9. - los miembros se prestan ayuda mutua cuando es necesaria o recomendable, de manera que cada uno alcance sus objetivos
10. - una atmósfera propicia favorece la creatividad
11. - El grupo conoce el valor del conformismo constructivo y sabe cuando servirle de él y para que sirva.
12. - Existe una gran motivación en todos los miembros para iniciar y recibir abiertamente las comunicaciones.
13. - los miembros son flexibles y adaptables en sus metas y actitudes.
14. - Los miembros se sienten seguros al tomar decisiones que les aparece apropiadas por que las metas y filosofías de la operación son claramente entendida por cada uno de ellos.

6.7 Comunicación en el grupo

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

Es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación. Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social.

El proceso de comunicación lo que va hacer es integrar los roles de cada integrante y con esto se logra además de una alto rendimiento grupal, una integración de la información, contenidos, aprendizaje y de las distintas personalidades de los individuos. Entonces cada uno de ellos va alternando sus roles.

El grupo operativo es para que el grupo busque sus conocimientos, el cual parte de reconocimiento de la estructura del sujeto. Éste parte de un objetivo de aprendizaje.

Debe de existir una integración, intereses comunes, objetivos comunes, permanencia y dar motivación, a pesar de que los intereses se vayan conformando dentro del mismo grupo.

6.8 Integración de grupos de trabajo

La integración de un equipo se da en siete movimientos que se complementan de manera que al darse uno se impulsa los demás, el esfuerzo de integración deberá pasar por todos ellos, una y otra vez.

1. **Las rutinas de eficiencia:** los miembros de un equipo integrado tienen prácticas individuales que se orientan al fin y los valores.
2. **El disfrute:** los participantes disfrutan y festejan en grupo los logros comunes y los logros individuales.
3. **Las disciplinas:** el grupo tiene prácticas propias, reglas a las que todos se sujetan.
4. **El don:** el modo de lograrla es único, conforme el equipo enfrenta estas realidades crece el orgullo por pertenecer en cada uno.
5. **El descubrimiento:** el grupo comprende su naturaleza única, eso sublima el objetivo.
6. **La conciencia de límite:** cada persona que toma parte en el esfuerzo se ve de pronto frente a una verdad aplastante al entender que solamente hay una oportunidad de lograr el resultado.
7. **El servicio:** la organización necesita del equipo, unos integrantes requieren de los otros.

UNIDAD 7: TOMA DE DECISIONES

7.1 Definición y proceso de toma de decisiones

Definición de toma de decisiones

Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

¿Qué es la toma de decisiones?

La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

Proceso de tomas de decisiones

Precondiciones para la toma de decisiones Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas precondiciones. Estas precondiciones se cumplen cuando es posible responder “sí” a las cuatro preguntas siguiente:

1. ¿Existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?
2. ¿El responsable de tomar la decisión está consciente del significado de la diferencia?
3. ¿El responsable de tomar la decisión se siente motivado a actuar para eliminar la diferencia?
4. ¿El responsable de tomar la decisión cuenta con los recursos necesarios (capacidad y dinero, por ejemplo) para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?

Condiciones en las que se toman las decisiones

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los administradores deben estimar su posible impacto. Por ejemplo, a principios de 1994 difícilmente se contempló la posibilidad de que más de un millón de personas huyeran de Ruanda a Zaire y ejercieran enormes presiones en la economía de este país y en los recursos de los organismos de ayuda internacional.

El impacto de hechos como éste se dejará sentir ineludiblemente en el futuro, tarde o temprano. Los administradores y demás empleados involucrados en los pronósticos y la planeación pueden sentirse fuertemente presionados a identificar tales hechos y sus impactos, especialmente cuando no es probable que ocurran hasta años después. Con demasiada frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto y precisión de la información y el

nivel de las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certidumbre, riesgo e incertidumbre. En la figura siguiente, estas condiciones aparecen como un continuum.

La certidumbre

Es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión. En condiciones de certidumbre, la gente puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados. Esta condición significa el debido conocimiento y clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas. Una vez que un individuo identifica soluciones alternativas y sus resultados esperados, la toma de la decisión es relativamente fácil. El responsable de tomar la decisión sencillamente elige la solución con el mejor resultado potencial. Por ejemplo, de un agente de compras de una imprenta se espera que ordene papel de calidad estándar al proveedor que ofrezca el menor precio y mejor servicio. Por supuesto que generalmente el proceso de toma de decisiones no es tan simple. Un problema puede tener muchas posibles soluciones, y calcular los resultados esperados de todas ellas puede ser extremadamente lento y costoso.

La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre es la excepción para la mayoría de los administradores y otros profesionales. Sin embargo, los administradores de primera línea toman decisiones diariamente en condiciones de certidumbre, o casi. Por ejemplo, un apretado programa de producción puede obligar a un administrador de primera línea a pedir a 10 empleados que trabajen cuatro horas de tiempo extra. El administrador puede determinar el costo de las horas extras con toda certidumbre. También puede prever con alto grado de certidumbre el número de las unidades adicionales pueden calcularse con casi absoluta certeza antes de programar las horas extras.

El riesgo

Es la condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados deseados. El riesgo suele significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición y el carácter inusual y ambiguo.

La probabilidad es el porcentaje de veces en las que ocurriría un resultado específico si un individuo tomara muchas veces una misma decisión. El ejemplo de probabilidad más común es el lanzamiento de una moneda: dado un número suficiente de lanzamientos, el 50 por ciento de las veces aparecerá la cara y el 50 por ciento de las veces restantes aparecerá la cruz. Otro ejemplo es la orden federal estadounidense por la cual todos los automóviles nuevos debían estar equipados con bolsas de aire dobles para 1997 a fin de proteger al conductor y al pasajero del asiento frontal. La Dirección Nacional de Seguridad de Tránsito en Carreteras (National Highway Traffic Safety Administration) de Estados Unidos concluyó que la probabilidad de muerte en accidentes de conductores con cinturón de seguridad se reduce 50 por ciento en un automóvil equipado con una bolsa de aire del lado del conductor. En contraste, la probabilidad de muerte en accidentes de conductores con cinturón de seguridad sin bolsa de aire se reduce sólo 45 por ciento.

El monto y calidad de la información disponible para un individuo sobre la condición pertinente de la toma de decisiones puede variar ampliamente, lo mismo que las estimaciones de riesgo del individuo.

El tipo, monto y confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo y en el hecho de si el responsable de tomar la decisión puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva en la estimación del resultado.

Probabilidad objetiva

La posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en hechos consumados y números concretos se conoce como probabilidad objetiva. En ocasiones, un individuo puede determinar el resultado probable de una decisión examinando expedientes anteriores. Por ejemplo, aunque las compañías de seguros de vida no

pueden determinar el año en que morirá cada tenedor de pólizas, pueden calcular las probabilidades objetivas se basan en la expectativa de que los índices de mortalidad prevalecientes en el pasado se repitan en el futuro.

Probabilidad subjetiva

A la apreciación basada en juicios y opiniones personales de que ocurra un resultado específico se conoce como probabilidad subjetiva. Tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia previa en situaciones similares, conocimientos y rasgos personales (como preferencia por la asunción o por la elusión de riesgos).

Un cambio en la condición en que se toman las decisiones puede alterar expectativas y prácticas. Tal cambio puede desplazar la base sobre la cual juzgar la probabilidad de un resultado de la probabilidad objetiva a la probabilidad subjetiva o incluso a la incertidumbre. Piénsese en los cambios ocurridos en las decisiones de algunos automovilistas como resultado de cambios objetivos y percibidos en las condiciones de manejo en vías rápidas. Sandy Stubbs, asistentes de vuelo de Delta, no se detiene frente a las luces rojas de los semáforos cuando se dirige a casa procedente del aeropuerto a altas horas de la noche. Patti Cantwell, doctora, no se detuvo recientemente una mañana cuando un camión golpeó su Jeep a temprana hora. Ambas conductoras violaron la ley, de acuerdo con el reglamento de tránsito de Florida. Pero a causa de los muy comentados asesinatos de turistas en las autopistas de ese estado, algunos conductores han afirmado que prefieren violar la ley a poner en riesgo su vida. En este ambiente de temor, se tiende a ignorar las reglas de tránsito. Obedecer las antiguas reglas – detenerse cuando se enciende la luz roja de los semáforos, detenerse en caso de accidentes o estacionar el auto y tomar una siesta si se conduce de noche y se está somnoliento puede ser ahora sumamente riesgoso en ocasiones, en ciertos lugares. Las condiciones en que los conductores toman estas decisiones, especialmente de noche, han cambiado. “Hace unos años se nos habrían dicho que en caso de estar cansado debíamos estacionar el auto y dormir”, comentó el juez Harvey Baxter. “Yo jamás volvería a hacer algo así”.

El recuadro siguiente de “La globalización a fondo” da una idea de las incertidumbres experimentadas por la dirección de Whirlpool en el proceso de decidir su

transformación en una compañía global. Whirlpool había sido hasta entonces una compañía principalmente estadounidense. Hoy cuenta con operaciones manufactureras en 11 países y con instalaciones en Estados Unidos, Europa y América Latina. Comercializa sus productos en más de 120 localidades tan diversas como Tailandia, Hungría y Argentina. En esta “Globalización a fondo” se ofrece una breve descripción del auto diagnóstico que realizó la dirección de Whirlpool al confrontar las incertidumbres que se le oponían y de la cual se derivó la decisión final de globalizar las operaciones de la empresa.

Marco de referencia para la toma de decisiones Los administradores y otros empleados deben tomar decisiones en una extensa variedad de situaciones, y ningún método de toma de decisiones podría abarcarlas todas por sí solo. En general, sin embargo, el responsable de tomar una decisión debe comenzar por definir con toda precisión el problema que se le presenta, proceder después a evaluar las soluciones alternativas y tomar finalmente una decisión. Las condiciones en que se toman las decisiones certidumbre, riesgos e incertidumbre sirven de base a un muy completo marco de referencia para la toma de decisiones.

Las decisiones pueden clasificarse como rutinarias, adaptativas o innovadoras. Estas categorías son reflejo del tipo de problema que se enfrenta y del tipo de soluciones consideradas.

Tipos de problemas

Los tipos de problemas que enfrentan los administradores y otros empleados van desde los conocidos y claramente definidos hasta los inusuales y ambiguos. El cajero bancario con una cuenta desequilibrada al terminar el día enfrenta un problema conocido y claramente definido. En contraste con ello, el problema de que las mujeres y miembros de minorías no asciendan rápidamente a puestos administrativos es ambiguo. Algunas personas sostienen que la causa de ellos son formas de discriminación tanto explícitas como ocultas, mientras que otras consideran que, conductos administrativos y que la discriminación de género y racial ya no tiene nada que ver con el problema.

Tipos de decisiones

Las soluciones alternativas disponibles también van de las conocidas y claramente definidas a las experimentales y ambiguas. El cajero bancario con una cuenta desequilibrada sigue un procedimiento específico y claramente definido: la revisión de todos los retiros contra todos los depósitos y comprobantes de operaciones en efectivo y el nuevo conteo de la totalidad del efectivo.

Por el contrario, hace unos años la Boeing Company enfrentó la imponente tarea de hallar una solución permanente al grave problema de las fallas de los motores de sus aviones 747. Finalmente pudo anunciar que exhaustivas labores de ingeniería y billones de cálculos en supercomputadoras habían producido una respuesta. Las evidencias indicaban que la falla estribaba en una “clavija fundida” ahuecada de acero, ligeramente más pequeña que una lata de refresco, con la cual los motores se fijan en las alas. Supuestamente, esta pieza sólo deberá desprenderse en un choque (para reducir el riesgo de los pasajeros), pero lo cierto era que se rompía mientras los aviones se hallaban en pleno vuelo. La compañía intentó resolver el problema introduciendo una nueva generación de clavijas fundidas en 1980. Sin embargo, éstas también demostraron ser susceptibles a fallas. La compañía procedió entonces a producir una tercera generación de clavijas complementadas con una abrazadera adicional de acero para hacer frente a fallas, con la plena expectativa de su correcto funcionamiento. De acuerdo con el diseño original, ni siquiera una súbita fractura de una clavija tendría por qué provocar la caída de un 747. La compañía había previsto que, en caso de que una clavija se desprendiera en pleno vuelo, el motor afectado sencillamente caería y el avión proseguiría su vuelo con los otros tres. Descubrió sin embargo que de desprenderse uno de los motores internos, éste puede impactarse contra el motor externo de la misma ala y por lo tanto desprenderlo también, tal como ocurrió en los accidentes aéreos tanto de Taiwán como de Holanda.

Decisiones de rutina

Las decisiones de rutina son elecciones estandarizadas en respuesta a problemas y soluciones alternativas relativamente definidos y conocidos. Es frecuente que los empleados encuentren una solución en las reglas establecidas o en los procedimientos operativos estándar o, lo que ocurre cada vez más a menudo, en software de cómputo, como los sistemas computarizados de reservaciones de líneas aéreas. La limpieza de edificios, el procesamiento de comprobantes de nómina, el

empacamiento y embarque de pedidos de clientes y la realización de trámites de viaje son sólo unos cuantos ejemplos de las tareas para las que se requiere de decisiones rutinarias.

Los empleados deben evitar la tendencia a tomar decisiones de rutina cuando lo que en realidad demanda un problema es una decisión adaptativa o innovadora. Un administrador dice en una reunión: “Invirtamos más en publicidad en televisión. Cuando lo hicimos así en 1994, nuestras ventas aumentaron enormemente”. Sin embargo, este tipo de reflexión rutinaria puede basarse en una lógica equivocada. La implicación es que dado que las ventas aumentaron como consecuencia de un incremento en los egresos de publicidad, la causa de que las ventas se hayan elevado fue el aumento del presupuesto publicitario. No obstante, quizá lo cierto es que las ventas se hayan incrementado por muchas otras razones, entre ellas la buena suerte. La propuesta de intensificar la publicidad precisa de pruebas más contundentes, mientras que las causas de rezagos en las ventas requieren de un análisis más profundo. En este caso se impone como mínimo la necesidad de tomar una decisión adaptativa.

Decisiones adaptativas

Las decisiones adaptativas son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y sólo parcialmente conocidos y sus alternativas de solución. Las decisiones adaptativas implican por lo general la modificación y perfeccionamiento de anteriores decisiones y prácticas rutinarias. De hecho, el concepto de mejora continua es una de las claves de la administración de calidad total.

La mejora continua supone una sucesión de decisiones adaptativas tomadas dentro de una organización, las cuales resultan año tras año en una gran cantidad de pequeñas mejoras. La mejora continua demanda un compromiso con el constante diagnóstico de los procesos técnicos, organizacionales y administrativos en busca de mejoras. Este proceso podría compararse con la rueda que suele colocarse al interior de las jaulas para hámsters: una escalera inserta en un cilindro, sin principio ni fin. A cada vuelta de la rueda, mejora un producto existente y sus métodos de producción. Año con año los productos de la organización mejoran, se vuelven más confiables y

resultan menos costosos. John P. McTague, vicepresidente de investigación de la Ford Motor Company, asienta: “La acumulación de gran cantidad de pequeñas mejoras es en la mayoría de las industrias el medio más seguro para fortalecer la ventaja competitiva de una organización”.

La mejora continua está regida por las metas de brindar mayor calidad, elevar la eficiencia y responder a las necesidades de los clientes. En correspondencia con ello, por lo general las mejoras sirven para:

- Incrementar el valor que se ofrece al cliente mediante productos y servicios mejorados y nuevos.
- Reducir errores, defectos y desperdicio.
- Incrementar la sensibilidad a cambios y experiencias de los clientes.
- Elevar la productividad y la eficiencia en el uso de todos los recursos.

La mejora continua es una de las piedras angulares del sistema de valores y la estrategia de Rubbermaid. Esta compañía es sistemáticamente calificada como una de las empresas más admirables, adaptativas e innovadoras de Estados Unidos en la encuesta sobre el prestigio de las empresas que realiza anualmente la revista Fortune. En el recuadro siguiente de “La calidad a fondo” se dan algunos ejemplos del proceso y decisiones adaptativos de Rubbermaid.

Decisiones innovadoras

Las decisiones innovadoras son elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas. Estas soluciones frecuentemente implican una serie de pequeñas decisiones relacionadas entre sí, tomadas en el curso de varios meses, e incluso años.

En particular, las innovaciones más vanguardistas pueden suponer varios de desarrollo e involucrar a numerosos especialistas y equipos. Dado que las decisiones innovadoras representan normalmente una tajante ruptura con el pasado, por lo general no siguen una secuencia lógica y ordenada.

De hecho, a veces se les toma antes siquiera de que sea posible comprender plenamente un problema. Para ser eficaces, los responsables de tomar decisiones deben tener especial cuidado, por lo tanto, en definir el problema indicado; asimismo, deben reconocer que acciones anteriores pueden influir significativamente en las decisiones que se tomen en un momento dado.

Tenemos que trascender la reflexión mecánica y lineal. La esencia de nuestro trabajo como administradores es ocuparnos de problemas “divergentes”, problemas sin fácil solución. Los problemas “convergentes”, aquellos para los que se dispone de soluciones “correctas”, deben resolverse linealmente. Pero estamos extremadamente condicionados a ver el mundo en términos de problemas convergentes. La mayoría de los administradores aplican soluciones simplistas y forzadas y anulan toda posibilidad de aprendizaje cuando se ven frente a problemas divergentes. Todo mundo es experto en cuestiones lineales, de modo que las compañías que aprenden a manejar asuntos divergentes se apoderarán así de una gran ventaja.

La definición de problemas inusuales y ambiguos en una organización seguirá siendo un proceso evolutivo, sujeto a muchos puntos de vista, intereses creados y elementos de información de los que se dispone en diferentes momentos. Los grupos de interés harán sentir sus presiones en flujos y reflujos, lo que demanda pasar de un problema inusual y ambiguo a otro, y la realización de ajustes en las definiciones para incluir o excluir a varios individuos. A veces el problema real no se materializa hasta muy avanzado el proceso de toma de decisiones, incluso quizá luego de emprendida cierta acción.

La decisión de Whirlpool de convertirse en una compañía global representó una importante decisión innovadora que implicó la necesidad de muchas otras decisiones y conductas innovadoras. Una de las innovaciones supuso encontrar los medios para lograr que los empleados de todos los niveles aceptaran la visión de Whirlpool como compañía mundial. David Whitwam, director general de Whirlpool, comentó entonces:

Se debe crear una organización cuyo personal acceda gustosamente al intercambio de ideas, procesos y sistemas a través de las fronteras; se vea absolutamente libre del síndrome de “eso no se inventó aquí”; trabaje permanentemente en común para la identificación de las mejores oportunidades globales y de los mayores problemas globales que enfrenta la organización.

Las decisiones innovadoras suelen tomarse con base en información incompleta o que puede cambiar de un momento a otro. De ahí que las condiciones del entorno de tareas de Whirlpool sigan siendo inciertas, inestables y ambiguas.

7.2 Modelo racional de toma de decisiones

Modelo racional

El modelo racional prescribe una serie de pasos que deben seguir los individuos o equipos para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Una decisión racional permite el logro máximo de metas dentro de las limitaciones de la situación. Esta definición se refiere a la racionalidad de los medios (cómo alcanzar mejor una meta), no de los fines (es decir, las metas). Por ejemplo, la meta de muchas compañías prestadoras de servicios públicos es generar electricidad al menor costo posible. Uno de los medios para la consecución de esta meta es reducir al mínimo el costo del combustible utilizado para alimentar los generadores. Así, algunas plantas de energía han sido diseñadas para permitir el fácil cambio de un tipo de combustible a otro. El gerente de una planta de este tipo puede optar entre gas natural, petróleo o carbón, dependiendo de sus costos relativos en cualquier momento en particular. Si el costo del gas natural se dispara en relación con el del petróleo y el carbón, la decisión racional sería optar por petróleo o carbón. Seguir usando gas natural en esas circunstancias sería una decisión irracional.

Paso 1: Definición y diagnóstico del problema. Si administradores, equipos o empleados en lo individual desconocen los problemas verdaderos y sus posibles causas, es imposible que se dé una toma de decisiones eficaz. La definición y diagnóstico de problemas supone tres habilidades de conceptualización: percepción, interpretación e incorporación. La percepción implica la identificación y monitoreo de numerosas fuerzas del entorno externas e internas y la conclusión acerca de cuáles de ellas contribuye al problema o problemas. La interpretación supone la evaluación de las fuerzas percibidas y la determinación de las causas, no sólo de los síntomas, del problema real. Finalmente, la incorporación implica la vinculación de esas interpretaciones con las metas vigentes o deseables del departamento u organización.

Si percepción, interpretación e incorporación se efectúan en forma incorrecta, es probable que, en definitiva, el individuo o equipo elija una solución deficiente.

Consideremos dos ejemplos de la necesidad de una acertada definición y diagnóstico de problemas. Tomar una aspirina para controlar un dolor de cabeza puede resultar útil a corto plazo, pero por lo general los dolores de cabeza son un síntoma, no el problema. El problema detrás del síntoma podría ser de carácter fisiológico (fatiga visual, por ejemplo) o psicológico (tensión, por ejemplo). Asimismo, los problemas en ocasiones se definen incorrectamente en términos de soluciones propuestas. Por ejemplo, los miembros de un departamento de comercialización pueden asegurar que “el problema es que nuestro departamento cuenta con personal insuficiente”. De proceder con base en esta definición del problema, los miembros del departamento se concentrarían en la meta obvia de obtener fondos para la apertura de nuevas plazas. Sin embargo, bien podría ocurrir que el problema básico fuera que las estrategias de venta de la empresa se han vuelto ineficaces como resultado de las acciones de los competidores.

Pasó 2: Establecimiento de metas. Una vez que individuos o equipos han definido un problema, pueden establecer metas específicas para su eliminación. Por ejemplo, supongamos que la alta dirección de una compañía ha definido como problema el excesivo nivel de los costos de manufactura, lo que en realidad es sólo un síntoma del problema real. El problema real podría ser que en el proceso de producción se emplean materiales (insumos) defectuosos, que las habilidades de control de calidad (inspección) de los trabajadores de producción son inadecuadas o muchas otras posibilidades. Sin embargo, la dirección podría convertir el problema aparente en una jerarquía de metas para los diversos niveles de la organización, desde el divisional hasta el integrado por los operadores de los tornos. En estas metas se formularían los resultados deseados: qué lograr y en qué fecha.

Pasó 3: Búsqueda de soluciones alternativas. Los individuos o equipos deben buscar medios alternativos para el logro de una meta. Este paso podría suponer la búsqueda de información adicional, la reflexión creativa, la consulta a expertos, la realización de investigaciones u acciones similares. No obstante, cuando aparentemente no existe una solución factible para el cumplimiento de una meta, quizá sea preciso modificarla. Por ejemplo, algunas personas se fijan metas imposibles y después se empeñan en

alcanzarlas, a menudo sin éxito. La solución elegida podría ser trabajar más tiempo, literalmente los siete días de la semana. El resultado podría ser en última instancia altos niveles de tensión e insatisfacción, lo que finalmente obligaría a esos individuos a reexaminar sus metas y decidir cuáles es realmente importante.

Pasó 4: Comparación y evaluación de soluciones alternativas. Luego de que los individuos o equipos han identificado las soluciones alternativas, deben compararlas y evaluarlas. En este paso se subrayan los resultados esperados y la determinación del costo relativo de cada alternativa.

Pasó 5: Selección entre soluciones alternativas. La toma de decisiones suele asociarse con la realización de una elección final. La selección de una solución, sin embargo, es sólo uno más de los pasos del proceso de toma de decisiones racionales. Muchos administradores se quejan de que cuando empleados recientemente egresados de instituciones universitarias reciben la asignación de un proyecto, tienden a presentar y exponer únicamente una solución. En estas condiciones, en lugar de estar en posibilidades de comparar y evaluar varias alternativas, un administrador sólo puede aceptar o rechazar la opción que se le propone. Aunque la selección entre soluciones alternativas puede parecer sencilla, en realidad puede resultar sumamente difícil cuando el problema es complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre.

Pasó 6: Implementación de la solución seleccionada. El hecho de que la selección de una solución se haya realizado en forma correcta no significa necesariamente que su ejecución vaya a ser exitosa. Una decisión técnicamente correcta tiene que ser aceptada y apoyada por quienes serán los responsables de ponerla en práctica si efectivamente se desea que la decisión se eficaz. Si la solución seleccionada no puede ser puesta en práctica por alguna razón, se debe considerar otra.

Pasó 7: Seguimiento y control. La sola implementación de la solución preferida no garantiza automáticamente el cumplimiento de la meta deseada. Los individuos o equipos deben controlar las actividades de implementación y mantener su seguimiento mediante la evaluación de los resultados. Si la implementación no produce resultados satisfactorios, será necesario emprender acciones correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que influyen en las decisiones cambian

constantemente, el seguimiento y control puede indicar la necesidad de redefinir el problema o de revisar la meta original. La retroalimentación derivada de este paso podría apuntar incluso a la necesidad de comenzar de nuevo y repetir en su totalidad el proceso de toma de decisiones. Esto fue lo que hizo Boeing en respuesta al problema de la caída de motores de algunos de sus modelos 747. Finalmente, Boeing rediseñó y reemplazó totalmente las monturas de los motores de sus modelos 747 y emitió nuevos procedimientos de mantenimiento para las aerolíneas.

El modelo racional podría concebirse como un ideal, como el medio por el cual los individuos o equipos se aproximan a la racionalidad en la toma de decisiones. En el mejor de los casos, sin embargo, la toma de decisiones de los seres humanos apenas si se acerca a este ideal. Al enfrentar ciertos tipos de problemas, la gente ni siquiera se preocupa en seguir los siete pasos del modelo racional. Quizá aplique, en cambio, los modelos de racionalidad limitada o político, los cuales se basan en observaciones de los procesos de decisión reales de las organizaciones. Tales observaciones indican que los individuos modifican o hasta ignoran el modelo racional, especialmente frente a ciertos tipos de decisiones adaptativas e innovadoras.

Barreras para la toma de decisiones efectivas la vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos.

Prejuicios psicológicos: A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.

Ilusión de control: es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en

un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

Los efectos de perspectiva: se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.

En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización. Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los déficits presupuestarios gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura urbana decadente.

CONCLUSIÓN

En conclusión solo queda recalcar lo importante que tiene la psicología organizacional dentro de la escuela y que no solo es una materia más, pues servirá de mucho al trabajador social.

La psicología organizacional se podría definir como la ciencia que se encarga de estudiar las relaciones entre la empresa y trabajadores.

La psicología se puede aplicar en diversas formas la cual se puede apreciar en esta antología.

La psicología industrial entra en esta investigación ya que es una de las áreas importantes para estudiar y analizar los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria de cara a la eficacia en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.monografias.com/trabajos11/grupoop/grupoop.shtml>

<http://www.frustracion.com.ar/Dic/psicologia.php>

<Http://www.Definicion Y Proceso De Toma De Decisiones.htm>

Http://www.Tipos de liderazgo y ambiente laboral Xuletas_es.mht

<Http://Comp. Organizacional Vs Comp.Humano.mht>

<http://html.rincondelvago.com/ La persuasión.html>

<Http://www.la importancia de la psicología FORO DE PSICOLOGIA.mht>

Http://www.Enfoque de Sistemas - Monografias_com.mht

<Http://Representacion Grafica De La Estructura Formal.mht>