

UNIDAD 1

Las relaciones humanas en el entorno laboral.

En la primera parte de la materia definimos "relaciones humanas" como todos los intercambios interpersonales que realizan los seres humanos en su vida cotidiana, por medio de los cuales los sujetos construyen experiencias, conocimientos, formas de sentir y de interpretar el mundo. Abarcan los distintos órdenes de la vida del ser humano: la familia, el trabajo, las actividades sociales, culturales y deportivas, etc. y permiten la satisfacción de las necesidades del individuo, así como su adaptación al contexto de vida. Podríamos agregar que son interacciones que suponen una duración y una frecuencia, a su vez generan algún efecto en los participantes.

En el ambiente laboral ocurren múltiples interacciones, por ej. Las que se dan entre empleados compañeros de una misma sección o de diferentes secciones; así como el contacto entre jefe y empleado o el trato con el cliente o algún proveedor. Podemos pensar que estas relaciones se dan en diferentes situaciones, por ej. en las que se comparte el espacio de trabajo de forma cotidiana o tareas que precisan de un abordaje de equipo, también recreos y momentos de reuniones. Desde la llegada del empleado por primera vez a su lugar de trabajo hasta la despedida de un miembro que se jubila. Todas estas situaciones están atravesadas por interacciones entre personas que se desarrollan y fortalecen a partir del intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y formas de hacer y entender las cosas para el desarrollo de una tarea. Contemplan los sentimientos, actitudes y percepciones positivas o negativas que se tienen hacia compañeros, jefes o subordinados con quienes existe contacto directo o indirecto (Katz y Kahn, 1999; Madsen, Miller y John, 2005).

Las relaciones humanas tienen gran importancia en este contexto pues, en toda organización las personas actúan interrelacionadas, tratando de cumplir los objetivos que se les asignan, deseando al mismo tiempo alcanzar sus propósitos personales.

Las empresas no alcanzan sus objetivos ni superan sus problemas si sus integrantes no cooperan comprometidos en un proyecto común.

Potenciar el factor humano para alcanzar los niveles de posicionamiento, crecimiento y servicios ofrecidos por la organización será fundamental como elemento del éxito empresarial.

Por ejemplo: Las actuales estrategias empresariales están muy ligadas con el concepto "calidad" que se extiende a los productos, las empresas y las personas. Probablemente, son las personas que integran las organizaciones y sus propias relaciones humanas las que configuran la base sólida y necesaria para alcanzar los propósitos fijados. Para ello, las relaciones humanas armoniosas basadas en la comunicación, la colaboración, la motivación, la participación e información de los miembros de la organización son cuestiones básicas para establecer empresas humanizadas y orientadas hacia la calidad.

Existen evidencias de que las dificultades en las relaciones interpersonales son causa de desmotivación en las organizaciones, pues conflictos internos no solucionados generan desinterés e indiferencia por el trabajo en los empleados.

Por el contrario, las buenas relaciones entre compañeros se consideran un factor protector y moderador del estrés en el trabajo. En condiciones de trabajo desfavorables las relaciones con pares cobran valor ya que suelen generar una red de contención, apoyo emocional y consejo entre los miembros.

En Relaciones Humanas I pudimos comprender que el ser humano siempre necesita de otro para poder satisfacer sus diversas necesidades: desde las más básicas que hacen a la supervivencia hasta las más complejas que tienen que ver con la autorrealización, desde el enfoque de Maslow.

En el ámbito laboral, la necesidad de pertenencia es una de las que tiene mayor peso para los miembros de las organizaciones. Está directamente relacionada con la posibilidad de establecer relaciones con otros sujetos dentro del contexto de trabajo, de sentirse parte de una totalidad que sería la organización.

Las buenas relaciones humanas en el trabajo son fuente de motivación para los empleados por lo que las empresas con buen clima laboral suelen atraer a trabajadores más calificados y a obtener una mejor respuesta de los mismos para adaptarse a las necesidades de la empresa.

El factor humano.

Concepto de factor humano

Se puede definir el factor humano como un *fenómeno multidimensional* sujeto a la influencia de una infinidad de variables internas (relativas a las características de las personas: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externas (relacionadas con las características organizacionales tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc. Se pueden incluir las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización, las condiciones ambientales, etc.).

Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial centrándose tres términos:

- **Personal:** conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- **Recursos humanos:** conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.
- **Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Pierre Louart plantea que el **concepto de personal** revela una cultura que percibe a las personas como individuos que solo existen en colectividad impersonal. Cada cual es portador de la energía necesaria para realizar las tareas que forman el contenido de su puesto. El puesto es lo más importante, las personas sirven al puesto.

Define a los **recursos humanos** como el reconocimiento del valor económico de la persona como más allá de los límites de su puesto de trabajo. La persona deja de ser considerada como un servidor del puesto para ser percibida como una fuentes de valor económico en sí misma.

En general se puede decir que el recurso humano lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Existen varios autores que se oponen a la expresión "recursos humanos" al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera absoluta con el aspecto económico, y se les considera como medios y no como fin, desconociendo o relegando la individualidad y su esencia humana.

La **Teoría del Capital humano** fue desarrollada por el economista Theodore William Schultz (fallecido en 1998) y Gary Becker. Hacían hincapié en el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad que debía ser tenido en cuenta tanto como el capital económico y material.

Características del factor humano.

El factor humano tiene varias características que lo distinguen de los otros factores productivos y lo ubican por encima de los demás.

- Los recursos humanos *no pueden ser propiedad de la organización*. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son parte del patrimonio de cada persona.
- Las *actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias*; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser beneficiosa en alguna forma.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. *son intangibles*; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado *puede ser incrementado*. Por medio del descubrimiento y mejoramiento.
- Los recursos humanos en la actualidad *son escasos*; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

El concepto de Factor humano y su relación con las distintas formas de entender al individuo en la organización.

Encontramos una **primera concepción del Factor humano** en las organizaciones representada por la **Administración de personal**. Carece de enfoque sistémico y se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras (Chiavenato, 2006).

Esta función, podía ser desempeñada por un órgano especializado o ser asumida por otro aparato de la empresa; el enfoque que seguía era reactivo, es decir, accionar sobre un suceso ya ocurrido. Carece de un enfoque estratégico al no verse relación alguna con los objetivos de la organización.

Esta concepción se relaciona directamente con la idea de:

1.- El hombre económico, de acuerdo a la cual los individuos buscan maximizar sus propios intereses. Los incentivos económicos son el único elemento motivador. Las organizaciones controlan las recompensas económicas y por tanto el comportamiento del individuo.

Los sentimientos humanos son irracionales y hay que controlarlos para impedir que estos se vuelvan disfuncionales. No existe autocontrol en la persona.

El **departamento de Personal** (administración de personal), debía controlar la mano de obra: asistencia, ausentismo, rendimiento, disciplina. Son algunas de sus actividades.

Estos conceptos de la Escuela Clásica estaban basados en:

LA AUTORIDAD NO DISCUTIDA - Una disposición pasiva frente a la autoridad en todos los ámbitos.

LA ORGANIZACIÓN ES LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y EL HOMBRE DEBE ADAPTARSE AL TRABAJO - Esto va definiendo un perfil de conducción basado en el poder formal, distante, que transmite indicaciones precisas, y ejerciendo un fuerte control sobre el trabajador que generalmente hacia una tarea monótona y repetitiva.

Buscando soluciones a los nuevos retos que exigían los nuevos tiempos, la jefatura de personal se transformó en un departamento especializado externalizando parcialmente sus funciones tradicionales; al mismo tiempo su gestión giró hacia las nuevas responsabilidades que iban descubriendo: clima laboral, diseño de planes de sucesión, modernización de los sistemas retributivos, comunicación interna, participación, motivación, calidad total, formación de los trabajadores, desarrollo de sus competencias, entre otros.

Aparece el concepto de **"Administración o gerencia de Recursos Humanos"**. Surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, para concluir en una modernización de la función del personal, materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual. Este nuevo modelo de gestión actúa como un órgano más abierto. El interés se focaliza en el trabajador como persona y en su relación con la organización.

Esta concepción se relaciona con la idea de :

2.- El hombre social, motivado fundamentalmente por necesidades sociales y son las relaciones las que le brindan la oportunidad de satisfacer sus necesidades.

El comportamiento del individuo responde, más que a los estímulos de tipo económico, a las fuerzas del grupo.

Entonces, el control bajo los lineamientos del "hombre económico" se empieza a salir de "control" con los cambios sociales de la época y surge la necesidad de contratar especialistas que manejen criterios más técnicos de índole legal e inclusive de orden social. La fuerza del grupo o de lo informal.

Aquí hacen su aparición las **Relaciones Industriales** (el abogado de la empresa) **y el Servicio Social** (apoyo a problemas familiares del trabajador). Dos conceptos al parecer opuestos pero que en el fondo representan las creencias del momento: Mantener al empleado tranquilo pero sin descuidar la disciplina.

Ejemplo de esta corriente es la Escuela de las Relaciones Humanas que consideraba que:

LA ORGANIZACION ES LA VARIABLE INDEPENDIENTE.

EL HOMBRE DEBE SER PERSUADIDO PARA INTEGRARSE A LA MISMA.

SE DEBEN MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

La aplicación de los conceptos generados por la Escuela de las Relaciones Humanas genera un perfil de un supervisor menos distante, más preocupado por las expectativas e inquietudes de su personal, que busca lograr hacer cumplir las órdenes sin apoyarse exclusivamente en el poder formal.

Los cambios sociales y tecnológicos, también exigen un cambio de pensamiento y una realineación a los nuevos enfoques, donde los recursos humanos son sustituidos por una nueva categoría denominado "capital humano", esto es producto de la necesidad de los nuevos sistemas de producción de crear una situación de aprendizaje permanente, que permite a la gente demostrar que su verdadero valor reside en el conocimiento y las experiencias. *El capital humano ha sido definido como el conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y equipos necesarios para la organización, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.* La organización no lo posee, ni puede comprarlo.

Se relaciona con la idea de:

3.- El hombre se auto realiza, busca poder desplegar en su trabajo las capacidades que posee y que de alguna forma, se ven limitadas como resultado del alto grado de especialización de sus tareas.

Se reconoce la existencia de necesidades de orden inferior (elementales) hasta las de autorrealización. El individuo desea cierto grado de autonomía en su actividad.

Esa autonomía hace que los teóricos del momento empiecen a difundir conceptos como: competencias, incompetencias, desarrollo de personal, gestión estratégica.

Se reconoce que las personas son el fin y la razón de ser de la organización.

Sin las personas no hay máquina, ni sistema que funcione. Se perfila entonces la búsqueda de los parámetros que hacen competente a un individuo en sus actividades.

Se asocia el plan de gestión de la empresa con el plan de trabajo del área de recursos humanos. Lo cierto es que planeamiento siempre se ha realizado, solo que ahora se llama al **responsable de recursos humanos** para que participe en su elaboración y ejecución en lo que le concierne.

Este concepto tuvo un papel importante porque logró cambiar la concepción del hombre como un recurso tangible, fácilmente sustituible, por una nueva concepción, donde la gente es parte de la organización, y su valor reside en el conocimiento y habilidades que éste tiene.

Es indiscutible el rol que juega el capital humano en el desarrollo de los países. Una mayor y mejor educación, no sólo mejora los conocimientos de las personas, sino que desarrolla otros aspectos, como requerir mejor calidad de vida, tomar conciencia del medio ambiente, y que la persona se siente cada vez más capaz de ser constructora de su futuro.

Es necesario, ir hacia el concepto "**Factor Humano**", el cual quiere decir: Hombre que hace algo, devolviendo así el valor de persona humana. **Los recursos, entonces, son medios en manos del factor humano, que es quien da sentido a la realidad empresarial.**

Esto tiene relación con la idea de:

4.- El hombre complejo, que posee un carácter dinámico, esto indica el grado de evolución que difícilmente se puede explicar con una teoría.

Se ha demostrado que solo conociendo lo que desea y lo que puede hacer se logra excelentes resultados para la organización. Surge pues el concepto propio de **Gestión estratégica del factor humano**.

Se estudia el funcionamiento de la empresa y el resultado se aplica al factor humano antes de iniciar la gestión estratégica. Se encarga al área de recursos humanos de potenciar las capacidades del personal en busca de obtener los recursos idóneos que permitan lograr los objetivos delineados a través de las estrategias elegidas.

El factor humano

AUTOR: Angel Antonio Escandón Vilchis - Fuente:
http://www.degerencia.com/articulo/el_factor_humano

25/01/2004

Todos los procedimientos, estándares, políticas y reglas de una empresa son aplicados por seres humanos por lo que es imposible pensar en una situación perfecta todo el tiempo.

Dentro de las características que hacen única a cada persona tienen que ver su educación, su experiencia, su idiosincrasia, su cultura e incluso sus temores; hablando en forma general y no sólo refiriéndonos a la experiencia o educación en el área que desarrolla dentro del trabajo. Sólo considerando esto podremos entender el porqué de las diferencias de una a otra persona, al reaccionar ante una misma situación.

Su forma de ser se ve regulada por todos esos valores que lo convierten en una persona única e irrepetible. Nadie pudo haber tenido el mismo conjunto de factores en la vida ni al mismo tiempo, son sus propios Paradigmas.

Aquí radica también la gran problemática en el manejo de los recursos humanos, sin referirnos a la parte administrativa de nómina, impuestos y contrataciones o despidos, sino **hablando particularmente del trato humano; de la forma en que tratamos y somos tratados por jefes, compañeros y subordinados.**

No cabe duda que existe la creencia en muchas empresas que las personas trabajan mejor bajo presión y sacan lo mejor de sí mismas, pero quizá nunca han intentado lograr que dichas personas trabajen con gusto, tranquilidad y excelente motivación.

Un ambiente donde el trabajador se siente apreciado y reconocido por sus logros es más productivo que uno donde es reprendido por sus errores. Esta idea tan sencilla parte del hecho de que debemos generar

satisfacción en el trabajo en lugar de miedo, gusto por hacer bien las cosas y ser felicitado en lugar de temor por ser regañado si no se hace bien.

Muchas veces la forma de dirigir una empresa o el área específica de una empresa tiene que ver con la misma personalidad de quien está al frente. Todavía existiendo gente que lamentablemente cree que el uso del látigo es la única forma en la que se puede hacer que las cosas funcionen en Latinoamérica.

Ese tipo de ideas son las que frenan el desarrollo de las empresas y los países, pues no se está cuidando el factor humano que es el recurso más importante de una empresa.

El factor humano es utilizado como un desechable pues siempre habrá alguien que quiera ese puesto, cuando es más fácil y menos costoso para la empresa desarrollar a las personas mediante programas motivacionales y de desarrollo profesional que repercuten en fidelidad y agradecimiento.

Cuando los empresarios preguntan cómo disminuir la alta rotación de su personal, deben fijarse en cómo se sienten las personas en su lugar de trabajo y cómo son tratadas.

Debe existir un ambiente de respeto y profesionalismo donde los puestos no son pretexto para tratar déspotamente a nadie; debe existir un canal de comunicación maduro donde las personas resuelvan sus diferencias entre ellos y eviten ir a niveles superiores acusando a diestra y siniestra.

No puede existir una mayor satisfacción que una empresa donde los trabajadores tienen la confianza de dirigirse a sus compañeros y sobre todo a sus superiores, pero más aún poder saludar y ser saludado por cada uno de ellos con una sonrisa independientemente del puesto o que necesariamente sea el dueño.

Cuidar el factor humano implica tiempo y dedicación y sobre todo ganarse la confianza a través de resolver sus conflictos y necesidades laborales en forma efectiva, mostrando un verdadero deseo de ayudar y actuando de inmediato, convirtiéndose en la actividad más importante de ese momento.

Es muy importante mantener una comunicación donde se pueda centrar en las cosas importantes para su gente, por ejemplo hablar con aquella persona que acaba de tener un hijo y que le cuente sobre su crecimiento. Verá que gusto les da darse cuenta que usted lo recuerda y le interesa saber al respecto.

Si es usted temperamental y gusta de reprender en público "para que aprendan todos la lección" evítelo a toda costa, quien se lleva la peor imagen es usted y no el reprendido. Relájese, tranquilícese y llámelo en privado, las cosas se resolverán más rápidamente.

A continuación se presenta el Decálogo del Trato Humano con los puntos más importantes que debemos cuidar:

1. Procure una buena relación con su gente, siembre y mantenga la confianza con usted y entre los demás.
2. Sea efectivo en su trato y soluciones.
3. Platique con ellos de sus hijos y esposas o esposos, recuerde algún tema anterior de importancia para ellos y retómelo.
4. Felicítelos cuando hagan su trabajo, converse y establezca soluciones cuando las cosas no vayan bien.
5. Nunca les falte al respeto ni les levante la voz.

6. No los haga sentir como que usted es superior y ellos inferiores, evite "recordarles" quien es quien en la empresa.
7. Si requiere llamarles la atención, hágalo en privado.
8. Nunca haga cosas a sus espaldas, como si fuera un policía buscando pistas, eso sólo les crea desconfianza y molestia.
9. Hable de frente y al momento que las cosas pasen, nunca haga caso a chismes que hablen mal de alguien.
10. Siempre de oportunidad a la gente de explicar su actitud, su falla o dar su versión de los hechos, si sembró confianza escuchará la verdad.

En su artículo "El talento humano: una aproximación a su génesis y evolución" , Félix Socorro plantea:

"... la idea de continuar llamando a la gente "el recurso humano" o "recursos humanos" se ha mantenido hasta el presente, aún cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de "inversión" al mundo de las personas en convivencia con la empresa, pero una vez más el termino se prestaba a interpretaciones diversas, pues "el capital" también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar mermas de acuerdo a los acontecimientos. El capital es transferible y negociable (principio fundamental del outsourcing¹) y, finalmente, el capital forma parte del concepto contable de las cuentas, por lo que puede ser visto como un "objeto", de hecho la expresión inglesa headcount tiene su raíz en esa línea de pensamiento, pues no se trata de contar personas, en el más puro estilo ganadero, se trata de "contar cabezas".

*Pero como se comentó al principio, en los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como "Talento Humano", ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo; ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es prospera la empresa también lo será, pues al final de la historia **sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestas por personas, es así de simple.**"*

(<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=841>)

¹ **Outsourcing** es un término del inglés que podemos traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

UNIDAD 2

La conducta

Podemos hablar de **conducta** como el conjunto de actividades observables, externas; y fenómenos internos, no observables, vivenciales (metas, motivos, emociones, etc.). El estudio de la conducta humana se caracteriza porque sostiene que:

- Está causada y, por lo tanto, para conocerla hay que analizar los hechos que la preceden.
- Varía con la naturaleza del estímulo y la situación en que se da;
- Varía también con la naturaleza de la persona, debe ser analizada para ser comprendida y se debe tratar de saber de sus aptitudes, temperamento, carácter, experiencias anteriores.

Las bases de la conducta humana son fisiológicas y psicológicas: el ser humano es una totalidad, cuerpo y mente. Por eso decimos que es una realidad somato –psíquica. La realización misma de la vida de cada sujeto, no la vida biológica simple, sino la vida que realiza como miembro de un grupo social, constituye la expresión de su personalidad, hecho que se conoce con el nombre de conducta.

La conducta es la expresión de todas las características personales, es la manera como cada uno manifiesta lo que es. Todo lo que la personalidad tiene de íntimo, la conducta lo tiene de externo: es la misma personalidad, pero manifiesta; es la manera de ser, mostrada al exterior.

Consideramos la personalidad y la conducta como hechos correlativos (pues cada manera de ser corresponde una manera de manifestarse, o más claramente, todo ser se manifiesta), la conducta es la proyección de la personalidad por lo cual el estudio de aquella es el camino para el conocimiento de ésta.

En nuestro comportamiento influyen nuestra personalidad y las situaciones en que nos encontramos. La primera configura nuestro ser, las segundas constituyen nuestro estar. Por lo general, actuamos conforme a nuestra manera de ser, pero también lo hacemos en función de nuestras circunstancias.

Entonces:

- La personalidad se define en parte por las variables internas del sujeto y en parte por las características de la situación, pero lo que más y mejor explica la causa del comportamiento del individuo es la interacción entre cómo es y en qué situaciones está.
- En esta particular interacción persona-situación, desempeñarán un papel relevante la historia previa de aprendizajes del sujeto y las formas particulares de percibir situaciones (las expectativas de las situaciones y las atribuciones que hace del significado de sus conductas).
- El sujeto es activo frente al contexto. Él es quien da significado a la situación y a su respuesta.

Para explicar la conducta de un sujeto han de tenerse en cuenta tanto las tendencias básicas del individuo (elementos internos) como las características externas (elementos ambientales). De la interacción entre ambas surgirá la conducta más característica de un individuo, que irá creando su propia historia de aprendizajes y experiencias.

La conducta significa una interacción compleja de la persona y la situación. Los hechos en el ambiente influyen en la forma en que la gente se conduce, sin embargo, la gente siempre aporta algo de ella a la situación.

La personalidad representa las cualidades distintivas del individuo. No hay una definición universal, pero se supone que está integrada por una serie de características personales que conducen a patrones de comportamientos coherentes. Es la forma piensa, siente y actúa.

Cada empleado en una organización es singular y puede o no responder como otros en una situación determinada. Tal complejidad hace que tener a cargo personas o trabajar con ellas sea un reto.

Policausalidad de la conducta

Una conducta no obedece a un único motivo, sino a una multiplicidad de motivos que se conjugan en un momento dado. Cada uno de los motivos interacciona con otros, acentuando, atenuando o alterando la influencia de los demás.

Por ejemplo: un joven se encuentra en situación de elegir qué carrera seguir. Ante esta situación se ve presionado por una serie de motivos. Los motivos individuales podrían relacionarse con la posibilidad de sentirse identificado con las preferencias de los padres, puede haber desarrollado actitudes negativas hacia las carreras humanísticas, o buscar una profesión que le brinde seguridad.

También recibe influencias de los motivos grupales, por Ej., sus amigos que podrían tener inclinaciones similares a las suyas. Además vive en un medio social que lo presiona por el prestigio social que tienen ciertas profesiones, por la mayor remuneración o porque se valoran más unas carreras que otras. La selección que realice será el producto de todas estas influencias.

Si bien la motivación es un proceso interno, aparece en la interacción con el medio y los motivos se pueden clasificar según el ámbito en el que se originan:

- Motivos individuales (biológicos y psicológicos: necesidades, identificaciones, actitudes, valores, realización, etc.)
- Motivos grupales (identificación grupal, compañeros, etc.)
- Motivos socio culturales (prestigio, situación económica, status, remuneración, valores, etc.)

La conducta no puede ser estudiada aislada de la persona ni del marco social en el que se desarrolla. Para analizarla se tienen en cuenta las siguientes características básicas:

- la conducta solo puede comprenderse en función del medio en que se manifiesta.
- implica conflicto, siempre surge por una necesidad que representa un desequilibrio.
- es una acción readaptada porque tiende a reestablecer el equilibrio roto
- es un intercambio funcional entre el ser humano y el ambiente (materiales como por ej. comida, o funcionales implican cambios)
- tiende a preservar un estado de integración o consistencia interna de la persona, tiende a fortalecer su personalidad.

La conducta se rige por 3 principios:

Causalidad: toda conducta es causada, obedece a una causa. Ante una situación dada nos comportamos de una manera y no de otra: según este principio debemos buscar la razón de esta unicidad del comportamiento en hechos precedentes y no en el resultado o realización del mismo.

Motivación: toda conducta está motivada por algo.

Perseguimos siempre una **finalidad** en el comportamiento, y por ella cobra sentido la conducta del hombre y puede ser interpretada.

En la conducta intervienen procesos biológicos, psicológicos y sociales, complejos y simultáneos. Ante esta dificultad abordamos la conducta desde dos aspectos inseparables:

***Energético:** toda conducta responde a una necesidad, es impulsada por una energía proporcionada por intereses, tendencias, motivos, sentimientos. Le dan impulso y dirección a la conducta. Relacionado con la vida afectiva.

***Cognoscitivo:** la conducta tiende a canalizar energía, necesita ordenar datos de la realidad para poder actuar sobre ella. Necesita darles una estructura para luego seleccionar sus esquemas de acción y devolver el equilibrio al sujeto. Una percepción, la comprensión, el razonamiento estructuran de alguna manera las relaciones entre el medio y el sujeto.

La conducta está formada por patrones de comportamiento estables, se manifiesta a través de sus cualidades adaptativas, dentro de un contexto diversificado integral, personal y social.

Conducta social, es la conducta dirigida hacia la sociedad o que tiene lugar entre miembros de la misma. La forma más original del comportamiento social humano es el lenguaje humano.

La **adaptación** es el proceso por el cual un grupo o un individuo modifica sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes en el medio social en el que se mueve. Al adaptarse, un sujeto abandona hábitos o prácticas que formaban parte de su comportamiento, pero que no son aceptables en el ámbito al que desea integrarse, y adquiere otros en consonancia con las expectativas que se tienen de su nuevo rol. La adaptación, en este sentido, es una forma de socialización secundaria, ya que opera tomando como base las habilidades sociales con las que el sujeto ya cuenta. Por ej. Los cambios en rol profesional o educativo o las migraciones, temporales o definitivas, que exigen la adopción rápida de cánones de comportamiento ajenos al individuo.

Según la intensidad con que el individuo accede a las expectativas del grupo, suele distinguirse el **acatamiento** —en que las acciones públicas del sujeto se ajustan a la norma, pero sus opiniones y acciones privadas no se ven afectadas—, la **identificación** —en que el individuo hace suyos los principios y normas del grupo en el ámbito y período acotado al que pertenece a él, pero la asimilación no es duradera— y la **internalización** —en que el sujeto acepta como propios los principios de juicio y evaluación codificados en las normas del grupo.

La severidad de las sanciones —que no se corresponde simplemente con el nivel en que éstas han sido institucionalizadas en organismo específicos dedicados a ratificarlas— permite distinguir entre *costumbres*, cuyo incumplimiento puede resultar excéntrico, vergonzoso o aún anormal, y acarrear principalmente incomodidades, y normas que definen lo aceptable en el terreno social y cuya violación granjea la exclusión del círculo social o aún sanciones legales.

En la teoría de Enrique Pichon Rivière, la **adaptación** se entiende como la capacidad de proporcionar una respuesta adecuada y coherente a las exigencias del medio; enfoca el problema desde la capacidad intelectual y emocional de hacer frente a las demandas del entorno. Distingue una **adaptación pasiva**, expresada en comportamientos visibles ajustados a las expectativas, como vestirse de una manera adecuada, comer regularmente y de acuerdo a las normas, responder predeciblemente en la conversación, que sin embargo no implica modificaciones profundas en la estructura psíquica. En una **adaptación activa**, son las propias condiciones pulsionales del sujeto que se transforman, permitiendo a éste un contacto real y adecuado con su medio; en tanto el sujeto se transforma, modifica al medio, y al modificar el medio se modifica a sí mismo.

La conducta de los sujetos es un emergente y la determina un interjuego de causas internas y externas, causas históricas y actuales. Es por esto que Pichón nos habla de una "pluralidad causal" de múltiples factores que se articulan en la determinación e una estructura de comportamiento.

Establece que el sujeto es un ser de necesidades. Que trae consigo un mundo interno. Con matrices de aprendizajes innatas y adquiridas en los distintos grupos en los cuales se vincula el sujeto. Aparece entonces una relación compleja de vínculos internos – externos. Incluso habla de sujeto – objeto. Es la proyección del propio sujeto a su mundo exterior. Para que las necesidades sean satisfechas deben estar acompañadas de una adaptación activa a la realidad, caso contrario su conducta se encontrará estereotipada.

Cuando estudia al sujeto configurado en el contexto histórico social, define la conducta como estructura, como **sistema** dialéctico y significativo en permanente interacción, intentando resolver desde esa perspectiva las antinomias mente-cuerpo, individuo-sociedad, organismo-medio. La inclusión dialéctica conduce a ampliar la definición de conducta, entendiéndola no sólo como una estructura, sino como

estructurante, como unidad múltiple o sistema de interacción como concepto de interacción dialéctica la noción de modificación mutua, de interrelación intrasistémica (el mundo interno del sujeto) e intersistémica (relación del mundo interno con el mundo externo).

La conducta es "totalidad en evolución dialéctica". Sistema en movimiento a partir de contradicciones. Esta estructura de comportamiento tiene en cada uno de nosotros, en cada sujeto en particular, "condiciones de producción" actuales o históricas. Las experiencias que se plantean en el aquí y ahora, las exigencias en nuestra adaptación son la que las determinan. Siendo esta determinación una multideterminación. Pichón-Rivière ha sistematizado todo el comportamiento (normal y patológico) en tres áreas que representa gráficamente con tres círculos concéntricos y que llama área de la mente, del cuerpo, del mundo externo. Estas tres áreas son siempre coexistentes y cooperantes; la calificación de cada comportamiento en cada una de las tres áreas se refiere al promedio relativo de alguna de ellas en un momento dado.

La motivación

Se emplea el término motivo para designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar un acto, para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción. Cuando un hombre no realiza un trabajo o no quiere hacerlo, puede haber muchas razones para ello. Es posible que este hombre se encuentre enfermo o que le falte la habilidad para el trabajo indicado. Puede ser, que esté desanimado o que sienta antipatía por su jefe.

Vamos a suponer que el individuo a quien le ha sido encomendada una tarea, está en óptimas condiciones físicas de realizar su labor, pero carece de impulso necesario para ello. Si el hombre no quiere trabajar, buscará una excusa que justifique su falta de voluntad. Para hacer algo o no hacerlo siempre habrá un motivo.

Es necesario averiguar cuáles son los impulsos que mueven a la acción. No debemos olvidar que el ser humano no es un objeto inanimado que sólo se mueve por fuerzas externas, sino que hay en él una cantidad de fuerzas dinámicas que determinan su conducta y obedecen a ciertas necesidades básicas, fundamentales que ya hemos trabajado en RELACIONES HUMANAS I.

Cuando el individuo satisface cualquiera de estas necesidades, es todo él, en su totalidad, quien siente la satisfacción, y no una parte del organismo. Como dice Maslow, cuando se ha calmado el hambre o la sed que nos aqueja, no es sólo el estómago el que siente la satisfacción, sino que es la persona en su totalidad la que se siente satisfecha.

El **porqué** de una conducta hace referencia al concepto de Motivación, entendida como un proceso adaptativo, que es resultado de un estado interno de un organismo, **que le impulsa y le dirige hacia una acción** en un sentido determinado. Es decir, existe una influencia de los factores externos y de los factores internos que activan al organismo, y le dirigen hacia la consecución de algún objetivo o meta que le es gratificante. En este proceso interactivo son de suma relevancia los objetos meta, con sus características de incentivo, así como la expectativa o probabilidad de conseguir esos objetos meta.

La consideración de la Motivación como proceso implica hacer referencia a la interacción entre un individuo y su medio ambiente, ya que, en el caso de que ocurra el proceso motivacional, éste acabará con una conducta motivada dirigida hacia una meta particular en un momento concreto, por parte de un individuo concreto.

No es un proceso uniforme para todos los seres humanos. Generalmente son varias causas o motivos que concuerdan para la emergencia de una conducta, se trata de un proceso multicausal o sobredeterminado.

Asimismo, un solo motivo o causa puede desatar conductas distintas, según la personalidad o la situación: quien anhela ascender socialmente puede asociarse a un club, cultivar amistades elegantes o comprarse una gran casa. También ocurre que motivaciones diferentes den por resultado en una misma persona o en diferentes personas, conductas similares: uno se sonríe por complacencia, amabilidad, disimulo, etc.

Las fases del proceso son:

Aparición del estímulo. Se requiere la presencia de un estímulo que sea capaz de desencadenar el proceso motivacional. Cuando el estímulo es externo, nos referimos a algún objetivo que llama la atención al individuo por alguna de las características que posee. Cuando el estímulo desencadenante es interno, nos referimos a una situación de carencia -real o no- del organismo. En este caso, se producen signos que son percibidos por el individuo, y que le impulsan a realizar alguna actividad con la que conseguir algún objeto que suprima esos signos que se experimentan con molestia o rechazo.

El estímulo puede estar presente en el ambiente físico o no. Puede ser un recuerdo o una meta más o menos importante que persigue el individuo y que no tiene por qué estar presente de forma continua. Por otra parte, el estímulo puede no ser real y consistir en una distorsión perceptiva, alucinación, etc.

Percepción del estímulo. Para que ocurra la percepción, se requiere la suficiente intensidad presencial del estímulo para que sea captado por los sentidos.

En la *percepción consciente* de un estímulo externo el individuo detecta la presencia de un estímulo que posee el suficiente atractivo para llamar su atención y, si es el caso, tratar de conseguirlo. En la *percepción consciente* de un estímulo interno, el individuo experimenta ciertos cambios, generalmente incómodos, que le impulsan a realizar una actividad con la que conseguir algún objetivo que haga desaparecer esos cambios y signos más o menos aversivos. En la percepción consciente ejercen su influencia las variables biológicas -la capacidad del individuo para captar cierto tipo de estímulos-, las variables cognitivas -los juicios o las creencias de ese individuo respecto al estímulo-, y las variables afectivas -el estado afectivo actual. Estos tres tipos de variables conforman una especie de *filtro* que repercute sobre la percepción, pues incrementan o reducen la sensibilización del individuo hacia un tipo determinado de estímulos.

Evaluación y valoración. Cada vez que se detecta la existencia de un estímulo, o de una necesidad, el individuo tiene que decidir qué hacer.

Evalúa las características de los distintos objetos que puede intentar conseguir, considerando la dificultad que entraña cada uno de ellos, analiza los recursos y habilidades disponibles para intentar conseguir alguno de los objetivos, y también el esfuerzo que estima que tendrá que invertir en esa tarea. El resultado de estos procesos de análisis produce una expectativa de consecución para cada uno de los distintos objetos.

Por lo que respecta a la **valoración**, asigna un determinado peso de satisfacción a cada uno de los posibles objetivos que incluye las dimensiones cognitivas y afectivas, considerando también las eventuales connotaciones negativas, en el caso de que se fracase en la consecución de la meta.

Cuando los procesos de evaluación y valoración ocurren de forma no consciente suele predominar la influencia de las variables afectivas, bajo la distinción de considerar el estímulo como "*grato*" o "*no grato*". Cuando califica al estímulo como "*no grato*", el individuo experimenta una tendencia a la evitación de eventos y situaciones similares al estímulo en cuestión. Pero, cuando el resultado de la evaluación y valoración ha sido considerar el estímulo como "*grato*", el individuo experimenta una tendencia -"*sin saber por qué*"- a la búsqueda de un objetivo similar al estímulo que, por debajo de los umbrales de su consciencia, ha provocado en él ese deseo o necesidad.

Decisión y elección de la meta. El valor del objetivo y la expectativa de conseguirlo son los factores relevantes para entender cuál de los objetos disponibles se convierte en la meta que tratará de alcanzar un individuo. Pueden ocurrir, por ej, alguno de los siguientes casos:

(1) Cuando el valor es elevado y la expectativa de éxito también elevada, la probabilidad de una conducta motivada dirigida al objetivo es muy elevada, siempre y cuando exista un mínimo de deseo o de necesidad.

(2) Cuando el valor es bajo y la expectativa de éxito también baja, la probabilidad de una conducta motivada dirigida al objetivo es muy baja, aunque, en este caso, el deseo o la necesidad elevados pueden incrementar la probabilidad de ocurrencia de la conducta.

En ocasiones se puede pensar en la incongruencia que supone que un individuo diga que no siente ningún tipo ni grado de motivación y, a pesar de ello, lleve a cabo una conducta dirigida a la consecución de un determinado objetivo -por ejemplo, cuando hay que realizar una tarea específica que es desagradable. También en este caso particular se puede hablar de existencia de motivación. Por una parte, es posible que esa actividad suponga la consecución de una recompensa concreta o la evitación de un castigo, en cuyo caso podríamos plantear que se trata de una *conducta extrínsecamente motivada*. Por otra parte, es posible que esa actividad suponga un paso intermedio necesario en la consecución de la meta que, a largo plazo, espera alcanzar ese individuo. En este caso, estaríamos hablando de una *conducta intrínsecamente motivada*.

Conducta motivada. Una vez que el individuo ha decidido cuál de los objetivos es el que intentará conseguir, decide cuál de las posibles conductas disponibles en su valija de estrategias, recursos y habilidades es la más pertinente, teniendo en cuenta la situación, las circunstancias y el momento en el que se encuentra.

Dicha conducta tiene que ser considerada como una especie de instrumento con el que el individuo intentará conseguir el objetivo (ahora meta) que se ha propuesto. Como decíamos, se trata de la opción que, al menos en esos momentos, puede ser considerada como la más apropiada....o la menos mala.

Control del resultado. A medida que se van desarrollando las conductas el individuo va comparando si la incongruencia entre la situación actual y la situación que espera obtener va disminuyendo. Si constata que se va aproximando al objetivo, persiste en su actividad para reducir al máximo la incongruencia. En la decisión que tome el individuo acerca de persistir en el empeño de conseguir esa meta influye de forma apreciable el grado de atracción de la meta. Una meta puede ser cognitivamente atractiva porque su consecución permite al individuo obtener recompensas sociales en forma de reconocimiento, respeto, etc.; pero, posee también una dimensión estrictamente subjetiva, referida a la auto-estima y el auto-concepto en el propio individuo, en la medida en la que la consecución de una determinada meta incrementa su auto-percepción de valía, de competencia, etc. Cuando la incongruencia es cero, existe congruencia máxima entre la situación que se buscaba al inicio y la situación final. El individuo ha conseguido el objetivo, con lo cual se inicia la *fase consumatoria*.

A continuación, el individuo realiza el proceso de **atribución de causas**, anotando que la elección de la meta fue apropiada y las conductas también. La asociación entre la expectativa subjetiva y las conductas instrumentales llevadas a cabo le permite al individuo establecer una generalización, en virtud de la cual se podrá entender la ejecución de las mismas conductas ante la posibilidad de conseguir objetivos similares al que obtuvo en esta ocasión.

El proceso de atribución de causas es un factor relevante en el proceso motivacional, y no es necesario que finalice la ejecución de la conducta instrumental para que se inicie el proceso de atribución de causas.

Por el contrario, si el individuo detecta que la incongruencia no disminuye, o que se incrementa, tiende a analizar detenidamente la situación. En primer lugar, cabe la posibilidad de que el individuo estime que es necesario introducir algún tipo de cambio. Ya sea centrándose en las conductas instrumentales que está llevando a cabo, si considera que no son las más apropiadas para conseguir la meta; o se puede centrar en la

meta que eligió y hacia la que dirige sus esfuerzos, si considera que la misma está fuera de su alcance y supone unas exigencias a las que no puede responder. Cabe la posibilidad de que el cambio afecte a los dos ámbitos simultáneamente. No obstante, puede que, tras la realización del proceso de atribución causal, el individuo decida no introducir ningún tipo de cambio. A veces, el individuo realiza correctamente el proceso de atribución causal, llegando a la conclusión de que el fracaso en la obtención de la meta se debe a factores ajenos, que no dependen de él (ni en el ámbito de la elección de meta, ni en el ámbito de la conducta instrumental). Puede mantener la inicial meta para intentar conseguirla de nuevo utilizando como instrumento la misma conducta que anteriormente utilizó.

Cuando los motivos chocan entre sí o son incompatibles, el sujeto se debate en un conflicto. La primera reacción es la vivencia de frustración, una paralización transitoria hasta que surge la decisión y la motivación vuelve a ser seguida por la búsqueda de los medios que llevarán al objeto fin.

El grado de frustración depende del tipo de conflicto. Según Lewin existen 3 clases:

Atracción – atracción

Nos encontramos frente a dos situaciones igualmente atractivas. Una vez que decidimos por alguna, está puede parecer inferior a la otra y esto origina reconsideraciones o cambios de comportamiento.

Rechazo – rechazo

En este caso enfrentamos dos situaciones igualmente repulsivas.

Atracción – rechazo

En este caso una misma situación genera atracción y repulsión. Aquí se da la mayor frustración, porque la resolución del conflicto resulta más difícil. Se denomina **ambivalencia**.

Actitudes

El estudio de las actitudes es un tema central de la Psicología social. Las actitudes están implicadas en casi todas las áreas de la disciplina por ej. la conformidad, la atracción interpersonal, la percepción social y el prejuicio.

Al igual que los valores, son adquiridas como resultado de la incorporación del individuo a los modos y costumbres de una sociedad. Son representaciones psicológicas de la influencia de la sociedad y la cultura sobre el individuo.

Las actitudes se definen como **evaluaciones globales de una persona, un objeto, un lugar o un asunto que influyen en el pensamiento y la acción**. Es decir, las actitudes son expresiones básicas de aprobación o desaprobación, favorabilidad o no, gustos y disgustos. Ejemplos incluirían gustar del helado, ser anti-aborto, o transmitir los valores de un partido político particular.

Componentes de las actitudes:

Cognoscitivo. Está formado por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes.

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.

Conductual, es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud.

La adquisición de actitudes y valores es parte esencial del proceso de incorporarse a un grupo. Ambos constituyen las representaciones psicológicas de las influencias sociales recibidas por el individuo.

Existen tres pautas fundamentales mediante las cuales pueden adquirirse las actitudes: el contacto directo con el objeto de la actitud, la interacción con los individuos que sustentan dicha actitud, valores más arraigados procedentes de la crianza en la familia.

Las personas buscan mostrar consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, por lo cual, ante posibles contradicciones tratan de evitarlas o reducirlas de diversas formas, por ej.:

Cambiando la conducta (aspecto conductual)

Ampliando el conocimiento del tema u objeto en cuestión.

Analizando sus emociones en relación al tema u objeto.

Un empleado de una oficina que se entera de que incorporarán a la misma una persona con discapacidad puede mostrarse muy abierto y dispuesto en su discurso sobre la integración laboral y luego tener una conducta excluyente hacia el nuevo miembro, evidenciando su actitud negativa.

ACTITUDES EN EL TRABAJO

La importancia de las relaciones de comportamiento y actitudes se puede demostrar mejor al examinar dos actitudes clave de trabajo: satisfacción en el puesto y compromiso organizacional. También son de interés las complejas relaciones entre la satisfacción en el puesto y el desempeño en él.

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

Tal vez la actitud de mayor interés para los directivos y líderes de equipo sea la satisfacción en el puesto.²⁰ En general, ¿le gusta a la gente su empleo? A pesar de lo que usted pueda haber escuchado en las noticias respecto de trabajadores insatisfechos que declaran una huelga o incluso actúan con violencia contra sus compañeros de trabajo o jefes, las personas en general están bastante satisfechas con su trabajo. Estos sentimientos, que reflejan las actitudes en el trabajo, se conocen como **satisfacción en el puesto**. Una baja satisfacción en él puede generar una costosa rotación, ausentismo, retrasos e incluso una pobre salud mental. Como la satisfacción en el puesto es importante para las organizaciones, necesitamos observar los factores que contribuyen a ella.

Fuentes de satisfacción en el trabajo. Una medida popular de satisfacción se muestra en la tabla 2.4. Tómese un minuto para llenarla. Es evidente que usted puede estar satisfecho con ciertos aspectos de su empleo (por ejemplo, la seguridad en él) y al mismo estar insatisfecho con otros (digamos, el sueldo).

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo varían de una persona a otra. Las fuentes que se consideraron importantes para muchos empleados incluyen el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda (por ejemplo el nivel de remuneración), la naturaleza de los compañeros, etc. La tabla 2.5 presenta una lista de los factores laborales que con frecuencia se relacionan con los niveles de satisfacción en el trabajo de los empleados. Un alcance importante de las relaciones sugeridas es que quizá la satisfacción debe considerarse sobre todo un resultado de la experiencia de trabajo de la persona. Por tanto, altos niveles de insatisfacción tal vez señalen a los gerentes la existencia de problemas: con las condiciones de la planta, el sistema de gratificaciones de la organización, el papel del empleado en la organización, por mencionar sólo algunos.

Relación con el comportamiento en el trabajo. Las posibles relaciones entre la satisfacción en el trabajo y los diversos comportamientos que se dan en él y otros resultados en el lugar donde se lleva a cabo, son de interés particular para los gerentes. El sentido común indica que la

satisfacción en el trabajo conduce de manera directa a un desempeño eficaz de las tareas. (Un trabajador contento es un buen trabajador.) Sin embargo, numerosos estudios han demostrado que con frecuencia no existe un vínculo sencillo, directo, entre las actitudes y el desempeño en el trabajo.²¹ Aquí resulta pertinente la dificultad de relacionar las actitudes con el comportamiento. Antes se observó que las actitudes generales predicen mejor los comportamientos generales, y que las actitudes específicas se relacionan en forma más acentuada con los comportamientos específicos. Estos principios explican, al menos en parte, por qué con frecuencia no existen las relaciones esperadas. Como se indicó previamente, la satisfacción global en el trabajo, es un conjunto de numerosas actitudes hacia diversos aspectos y representa una actitud general. El desempeño de una tarea específica, por ejemplo, preparar un informe mensual en particular, no puede predecirse necesariamente con base en una actitud general. Sin embargo, un estudio reciente manifestó que la satisfacción en el trabajo y el desempeño global de la organización se vinculan. Es decir, las organizaciones con empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas cuyos empleados se sienten insatisfechos. Aún más, la administración en muchas organizaciones reconoce el importante vínculo entre la satisfacción de los clientes y la de los empleados que interactúan con ellos. En el siguiente recuadro sobre la competencia del manejo de la comunicación, son evidentes los ejemplos de este vínculo.

Hellriegel & Slocum

La conducta antisocial en el lugar de trabajo

Se refiere a una gama de conductas dirigidas a exigir venganza contra la organización por alguna injusticia. Incluyen la mentira, el robo, el sabotaje, la violencia física y el homicidio.

Se basan en el **incumplimiento del contrato psicológico** (incumplimiento de reglas, normas, promesas por parte de la organización) o la **injusticia organizacional** (disminución de condición o poder, crítica destructiva, intención de poner en ridículo al empleado públicamente).

El empleado experimenta sensación de ira y rencor y a veces deseos de venganza. Luego pasa a una etapa en la que se expresa públicamente, habla a los compañeros. Luego pasa a una etapa de dispersión en la que le da al empleador el beneficio de la duda y busca explicaciones a la conducta. Posteriormente viene una fase de fatiga en la que los empleados mantienen sentimientos negativos durante largos periodos. Por lo general

no olvidan y expresan su pesar por no poder vengarse. En algunas ocasiones se llega a la explosión que puede manifestarse como trabajo duro para probar que la crítica era incorrecta o como oposición al autor del daño o como violencia física.

Actitudes violentas en el trabajo

La violencia laboral es toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores.

- Es una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter al otro.
- Puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica.
- Puede presentarse tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares.
- Puede ejercerse por acción u omisión.
- Afecta la salud y el bienestar de las personas que trabajan.
- Configura una violación a los derechos humanos y laborales.

Consecuencias de la violencia laboral

Afecta la salud psicofísica del trabajador y puede producir consecuencias negativas en sus relaciones sociales en general y familiares en particular.

Produce malestar entre los trabajadores/as, disminución en la productividad, desaprovechamiento de capacidades, pérdidas económicas, desprestigio social.

Consolida la discriminación, favorece el descreimiento en las instituciones y en la justicia.

Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl/esviolencialaboral>

Los valores

Los valores son el componente nuclear de una constelación de actitudes que orienta la conducta. Son principios rectores de nuestra forma de actuar.

Para una organización los valores serán aquellos principios que, permitiéndole cumplir con su visión y su misión, representen las cualidades más apreciadas en ese ámbito.

La gente no nace con un conjunto de valores en particular, sino que se aprenden durante el desarrollo. A los 4 años ya adquirimos muchos valores, generalmente mediante la imitación de patrones por ej. Padre, maestros, amigos, hermanos o figuras públicas. Si no identificamos con una persona en particular, hay una alta probabilidad de que desarrollemos algunos valores importantes. Por ej. quien creció rodeado de gente que tenía una sólida conducta ética en el trabajo, será probablemente un adulto orgulloso de su trabajo.

La comunicación de actitudes es otra forma de aprender valores. Las actitudes que escuchamos expresadas directa o indirectamente ayudan a modelar nuestros valores. Por ej. Si una persona importante para alguien no muestra interés o entusiasmo cuando se le cuentan logros personales laborales, podría no darle valor al logro de resultados buenos. Ahora, si la familia o amigos centran su vida alrededor de sus carreras, podría desarrollar valores similares (o rebelarse).

Muchos valores centrales en la vida se aprenden mediante la religión, base moral de muchas sociedades. Por ej. Todas las religiones establecen que se debe tratar al prójimo con bondad y justicia.

Los valores varían de una persona a otra. Por ese motivo, deben ser definidos por cada organización y no copiados de un modelo a seguir. Los valores dan sustento y forma a la visión de la organización.

Importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que "debe" y lo que "no debe" hacerse. Por supuesto, estas nociones no están libres de valores, sino que contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aún más, implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Como efecto negativo los valores entorpecen la objetividad y la racionalidad.

Los valores influyen generalmente en las actitudes y el comportamiento. Supongamos que el lector ingresa a una organización con la opinión de que es correcto que los pagos se asignen sobre la base del desempeño, y que es incorrecta la asignación de los pagos sobre la base de la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría al darse cuenta de que se ha unido a una organización que premia la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta desalentado y esto puede llevarlo a la insatisfacción en el puesto y a no realizar demasiado esfuerzo, ya que "probablemente de todas maneras no me proporcione más dinero".

Tipos de valores

ALLPORT

Uno de los primeros esfuerzos para categorizar valores fue realizado por el psicólogo Allport y sus asociados. Éstos identificaron seis tipos de valores:

1. *Teóricos*: le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad a través de un enfoque crítico y racional.
2. *Económicos*: enfatizan lo útil y lo práctico.
3. *Estéticos*: asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
4. *Sociales*: asignan el valor más alto al amor de la gente.
5. *Políticos*: enfatizan el logro de poder e influencia.
6. *Religiosos*: la fe, la unidad de la experiencia y la comprensión del cosmos como un todo.

Allport y sus asociados desarrollaron un cuestionario que describía diversas situaciones y que pedía a los interrogados que clasificaran un conjunto fijo de respuestas. Con esta base, los investigadores pudieron clasificar a los entrevistados en términos de la importancia que le daban a cada uno de los tipos de valores e identificar un sistema de valores para cada entrevistado.

Con este enfoque se ha encontrado que gente que tiene diferentes ocupaciones les da distinta importancia a los seis tipos de valores. Por ejemplo, un estudio comparaba ministros religiosos, agentes de compras y científicos industriales. Los líderes religiosos clasificaron los valores religiosos como más importantes y los valores económicos como menos importantes. Por otra parte, los valores económicos fueron de la mayor importancia para los ejecutivos de compras.

RELACIONES HUMANAS II - TSH

Saber que los valores de los individuos varían pero que tienden a reflejar los valores sociales del periodo en que crecieron, puede ser de ayuda para la explicación y predicción del comportamiento. Es más probable que los empleados que están rondando los 60, por ejemplo, sean conservadores y acepten la autoridad. O que los trabajadores que tienen menos de 30 años estén más dispuestos a eludir el trabajo en fines de semana, y más dispuestos a dejar un trabajo para emprender otro que les proporcione más tiempo libre.

Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué es lo que tiene valor para vos?

Califique qué tan importante es cada una de las situaciones para usted. Escriba el número en la línea que está a la izquierda de cada afirmación.

	No importante					Algo importante			Muy importante		
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
___ 1.	Un puesto agradable, satisfactorio.										
___ 2.	Un puesto con alto sueldo.										
___ 3.	Un buen matrimonio.										
___ 4.	Reunirse con gente nueva; los actos sociales.										
___ 5.	Participación en actividades de la comunidad.										
___ 6.	Mi religión.										
___ 7.	Ejercicio, práctica de deportes.										
___ 8.	Desarrollo profesional.										
___ 9.	Una carrera con oportunidades desafiantes.										
___ 10.	Buenos autos, ropa, casa, etcétera.										
___ 11.	Pasar tiempo con la familia.										
___ 12.	Tener varios amigos cercanos.										
___ 13.	Realizar trabajo voluntario para organizaciones sin fines de lucro.										
___ 14.	Meditación, tiempo de calma para pensar, orar, etcétera.										
___ 15.	Una dieta saludable, balanceada.										
___ 16.	Lectura educacional, programas de auto mejoramiento, etcétera.										

Transfiera el número de cada una de las 16 partidas a la columna apropiada. Luego sume los dos números en cada columna.

	Profesional	Financiero	Familiar	Social
	1. ___	2. ___	3. ___	4. ___
	9. ___	10. ___	11. ___	12. ___
Total	_____	_____	_____	_____
	Comunidad	Espiritual	Físico	Intelectual
	5. ___	6. ___	7. ___	8. ___
	13. ___	14. ___	15. ___	16. ___
Total	_____	_____	_____	_____

Mientras mayor sea el total en cualquier dimensión de valores, mayor es la importancia que usted le da a ese conjunto de valores. Mientras más cercanos estén entre sí los números en todas las ocho dimensiones, mejor equilibrado está usted.

La vida afectiva

Es la fuente del comportamiento motivado. Su función es dar expresión a las características propias del sujeto. Los afectos configuran la atmósfera psíquica que envuelve la existencia particular de cada uno.

Las emociones

Representan un estado afectivo más rudimentario que los sentimientos y **son intensas** por lo cual bloquean los procesos de pensamiento.

Manifiestan un estado de shock afectivo que se expresa en forma postural o muscular. Está relacionada con cambios fisiológicos como la aceleración del ritmo cardíaco, la respiración agitada, temblores, transpiración, palidez, llanto, risa, etc.

Las emociones son parte integral e inseparable de la vida organizacional. Los empleados son personas y es la sensación y expresión de las emociones lo que los hace humanos.

La alegría, la gratitud, el orgullo son sensaciones positivas que obtenemos del trabajo. Pero este también puede provocar miedo, ira por ej.

El origen de las emociones radica en predisposiciones personales y en la aparición de estímulos que en relación a ellas poseen determinada significación.

En algunas emociones se logra una identificación emocional, pero en otras el vínculo se transforma en agresivo. Son ejemplos: La alegría, la compasión, la ira, el asco, el miedo, la ansiedad.

Con respecto a estos dos ejemplos últimos, cuando el estímulo amenazador es externo, se experimenta miedo; cuando no existe tal estímulo o su poder de suscitar la emoción es inexplicable, se experimenta ansiedad.

Los sentimientos

A diferencia de las emociones, los sentimientos emplean identificaciones con otros de manera estable o permanente. Representan estados de ánimo más o menos duradero y son formas de vínculos más regulares. Son formas más elaboradas y complejas. Son ejemplos: El amor, el odio, culpa, indiferencia, celos y envidia. Ayudan a determinar las causas de las acciones que emprende una persona.

Los estados de ánimo

Son sentimientos de lo cotidiano que proporcionan un contexto afectivo para los procesos de pensamiento y conducta, sin interrumpirlos necesariamente o demandar atención. Los estados anímicos enmarcan las conductas desde las cuales realizamos nuestras acciones, mientras que las emociones tienen que ver con la forma en que respondemos a los sucesos. Con los estados de ánimo enmarcamos el horizonte de posibilidades. Cuando estamos en un determinado estado de ánimo, nos comportamos dentro de los parámetros que tal estado determina en nosotros.

Las personas difieren en su predisposición a experimentar ciertas emociones y sentimientos, y en la intensidad en que los expresan. Una persona puede enojarse en lugar de entristecerse, por ej. Los patrones

estables de respuestas emocionales permiten predecir respuestas emocionales del individuo a las exigencias del trabajo y las conductas resultantes que puedan afectar al desempeño en el trabajo.

Pasiones

En este caso el estado afectivo posee la intensidad de las emociones y el carácter duradero de los sentimientos.

Inteligencia emocional

Según Daniel Goleman, esta inteligencia implica cinco capacidades básicas: descubrir las emociones y sentimientos propios, reconocerlos, manejarlos, crear una motivación propia y gestionar las relaciones personales. Estas capacidades se clasifican en dos categorías: social y personal.

La categoría social implica empatía y habilidades sociales, que a su vez incluyen la capacidad para etiquetar y reconocer las emociones, necesidades y preocupaciones de los demás, y la capacidad para ayudar a los demás a regular sus emociones a fin de obtener respuestas deseables (por ejemplo, aumentar los resultados positivos y moderar los negativos).

Por su parte, Howard Gardner nos habla de **Inteligencia interpersonal** (la capacidad de establecer relaciones con otras personas) y la **inteligencia intrapersonal** (la capacidad que nos permite conocernos mediante el autoanálisis y controlar nuestras emociones).

La inteligencia interpersonal nos permite interpretar las palabras, los gestos, los objetivos y metas de cada discurso. Tiene que ver con la empatía. Son personas con **habilidad para detectar y entender las circunstancias y problemas de los demás**.

Para Goleman, la emoción es una influencia inevitable y de gran importancia en la vida grupal. Conocer la forma en que las emociones afectan al comportamiento en los grupos sería muy útil para poder comprender y predecir su accionar.

Habla de una la inteligencia emocional grupal que sería la capacidad de un grupo para generar normas que regulen el proceso emocional de manera que cree confianza, identidad grupal y eficacia de grupo.

Las reglas del trabajo van cambiando y en la actualidad, no son únicamente importantes la experiencia y la preparación, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

La inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en varias áreas:

Contratación y conservación del empleado

Desarrollo de talento

Trabajo en equipo

Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado

Innovación

Productividad

Ventas

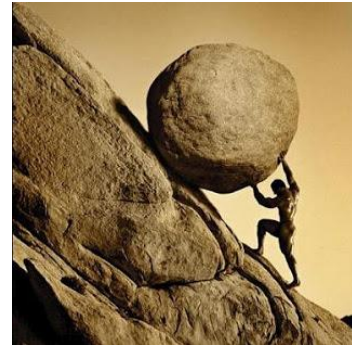
Ingresos

Calidad de servicios

Clientela fiel

La vida volitiva

Los actos voluntarios implican la autodirección de la conducta según metas elegidas cuya consecución exige realizar algún esfuerzo. Es decir que no se dan por casualidad, sino que se realizan con un fin consciente, por ej.: Estudiar para un examen, levantarse para ir a trabajar o dejar de fumar. La actividad volitiva es propia del ser humano, surge y se desarrolla en la interacción del sujeto con el mundo social. Está directamente relacionada con la motivación, tema que abordaremos más adelante.



La vida cognoscitiva

Es el conjunto de funciones psicológicas que permite obtener información acerca del mundo exterior, de los estados del propio cuerpo o las vivencias anímicas que experimentamos, sea a través de la sensibilidad o de una elaboración mental de los datos.

En ella encontramos:

- Atención: mecanismo mediante el cual el ser humano hace conscientes ciertos contenidos de su mente por encima de otros.
- Percepción: modo en que el cuerpo y la mente cooperan para establecer la conciencia de un mundo externo.
- Memoria: proceso mediante el que un individuo retiene y almacena información, para que luego pueda ser utilizada. Permite independizar al organismo del entorno inmediato (es decir, de la información existente en el momento) y relacionar distintos contenidos.
- Pensamiento: el conjunto de procesos cognitivos que permiten al organismo elaborar la información percibida o almacenada en la memoria.
- Lenguaje: sistema representativo de signos y reglas para su combinación, que constituye una forma de comunicación específica entre los seres humanos.
- Aprendizaje: cambio en el comportamiento, no atribuible al efecto de sustancias o estados temporales internos o contextuales. La capacidad de "aprender" permite al organismo ampliar su repertorio de respuestas básicas, siendo el sistema nervioso humano particularmente dotado de una plasticidad notable para generar cambios y aprender nuevos comportamientos.

La percepción

Es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información sobre el mundo que la rodea. Dicha información se capta por medio de los sentidos: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Representa el proceso psicológico por el cual reunimos información del medio y le damos sentido a nuestro mundo.

Entonces, el proceso perceptivo tiene tres etapas: la exposición al estímulo, la atención con respecto al estímulo, la interpretación de este o atribución de significado.

Atención

Desde el punto de vista de la psicología, la atención no es un concepto único, sino que se ha considerado de dos maneras distintas, aunque relacionadas. Por una parte, como concentración selectiva en algunos aspectos de la percepción. La atención como una cualidad de la percepción hace referencia a la función de filtro de los estímulos ambientales, **decidiendo cuáles son los estímulos más relevantes y dándoles prioridad por medio de la concentración de la actividad psíquica sobre el objetivo**, para un procesamiento más profundo en la conciencia. Por otro lado, la atención es entendida como el mecanismo que controla y regula los procesos cognitivos; desde el aprendizaje por condicionamiento hasta el razonamiento complejo.

Encontramos diferentes clases:

*Espontánea: se genera sin que medie la voluntad. Influida por tendencias, educación, inclinaciones, experiencias, cultura.

*Voluntaria: consciente. se orienta y proyecta mediante un acto consciente, volitivo y con un fin de utilidad práctica y en su aplicación buscamos aclarar o distinguir algo. También se puede llamar atención deliberada. Por ej, cuando una materia no te gusta pero sabes que es importante para tu formación decidís prestar atención en clase.

*Pasiva: cuando el estímulo se impone a la conciencia: por ej. una luz brillante, una puntada en la cabeza.

Condiciones de la atención

Potencia del estímulo: por ejemplo: un sonido fuerte, colores estridentes. Un estímulo movilizador.

Cambio: se presenta un cambio que modifica nuestro campo de percepción, nuestra mente es atrapada por los estímulos que modifican la situación de estabilidad. Por ejemplo todo conocimiento novedoso se aprende más rápido.

Tamaño: por ejemplo un anuncio de hoja completa en el diario o un cartel bien grande en el lugar de trabajo.

Repetición: La reiteración llama la atención, pero luego produce acostumbramiento.

Intereses: hombre sediento prestará más atención a estímulos relacionados con la satisfacción de la necesidad.

Sugestión social: tendencia del grupo.

Curso del pensamiento: el pensamiento sigue ideas, si se relaciona con el estímulo lo captamos más fácilmente

Etapas del proceso atencional

□ **FASE DE INICIO**: Se da cuando se producen cambios ambientales (por las características de los objetos, por Ej. Tamaño, color, etc., es decir, involuntaria) o cuando se empieza a ejecutar una tarea.

□ **FASE DE MANTENIMIENTO**: Cuando la atención dura más de 4-5 segundos. (si el tiempo se amplía se denomina atención sostenida).

□ **FASE DE CESE**: Se da cuando desaparece la atención prestada a un objeto o cuando se acaba la concentración en la tarea. Se puede dar por habituación (Acostumbramiento por repetición) o fatiga o aburrimiento.

Pensemos ejemplos de estas etapas en las actividades laborales.

¿Cómo logramos captar la atención para explicar un procedimiento? ¿Y mantenerla durante un curso?

La interpretación

Luego de la captación, la persona organiza los estímulos seleccionados en patrones significativos. La forma en que las personas interpretan lo que perciben es variable. A su vez, lo que uno percibe puede ser diferente de la realidad objetiva.

El comportamiento de la gente está basado en su percepción de la realidad. Un ademán con la mano puede leerse como amistoso o amenazante, dependiendo de las circunstancias y de la actitud de los presentes. Por este motivo es importante que los miembros de una organización reconozcan que las percepciones de los acontecimientos y de la conducta de los demás pueden ser incorrectas en algunas circunstancias.

La mayoría de nosotros tiende a interpretar lo que sucede a nuestro alrededor según lo percibimos –no como realmente es. Esta tendencia es más evidente cuando se interpretan significados que cuando se interpretan fenómenos físicos tangibles. Los cinco miembros de un equipo podrían interpretar en diversas formas la recepción de un incremento de sueldo de cuatro por ciento para el año siguiente. Sin embargo, compartirían la misma percepción correcta de que del otro lado de la calle se está construyendo una torre de oficinas. La **percepción** tiene que ver con las diversas formas en que la gente interpreta las cosas en el mundo externo, y cómo actúa con base en estas apreciaciones.

Las percepciones en el trabajo son importantes. Por ejemplo, muchos estudios han investigado las consecuencias de la forma en que los empleados perciben su trabajo. Los resultados muestran que los empleados que entienden que su trabajo es interesante y los obliga a esforzarse para tener un buen desempeño, se sienten más satisfechos y motivados para hacerlo. En consecuencia, las percepciones favorables conducen a un mejor desempeño del trabajo.⁶ Lo que aquí nos interesa tiene que ver con dos aspectos de la percepción que preocupan a los administradores: 1) las distorsiones y problemas perceptivos, y 2) la forma en que la gente atribuye causas a los hechos.

Distorsiones y problemas perceptivos

En circunstancias ideales la gente percibe la información tal como se pretende comunicar o como existe en realidad. Por ejemplo, se espera que un ejecutivo de la oficina matriz al que se asigna un trabajo en una división de la compañía, perciba este encargo como un halago. Sin embargo, es posible que el ejecutivo que recibe tal encargo lo perciba como una forma de desplazarlo. Como se muestra en la figura 3-1, tanto las características del estímulo como los procesos perceptivos de la gente pueden llevar a distorsiones en la percepción.

Características del estímulo

Como se sugirió, es más probable que se produzcan problemas perceptivos cuando el estímulo afecta el status emocional del perceptor. Si uno sostiene actitudes radicales sobre el asunto en cuestión, es más probable que uno perciba erróneamente el hecho. La apreciación de un estímulo o un hecho depende de las emociones, necesidades, actitudes y motivaciones de una persona. Imagine que un cliente insatisfecho escribe una carta a la dirección general quejándose del mal servicio recibido cuando pidió la devolución del pago por un producto defectuoso y el director general distribuye ampliamente esta carta en el correo electrónico. Entre las posibles interpretaciones de este hecho se encuentran las siguientes:

Interpretación del gerente de servicios al cliente: “Ahora estoy de veras en problemas. Mi trabajo es asegurar un servicio de máxima calidad en toda la organización. El director general cree que cometí una falla grave.”

Interpretación del especialista en servicios al cliente que intervino directamente en el caso: “Es bue-

no tener un motivo para reír de cuando en cuando. Un cliente de los 2000 que atendí el año pasado está molesto. El otro 99.99% no tiene quejas, ¿de qué me preocupó?" *Interpretación del gerente de comercialización:* "Es obvio que el patrón está molesto con el grupo de servicios al cliente. No lo culpo. No tenemos quejas de la calidad de la mercancía. Espero que estos representantes del servicio al cliente se corrijan."

Procesos mentales de las personas

Los dispositivos que las personas emplean para manejar su información sensorial desempeñan un papel importante en la creación de problemas de percepción. En general, el propósito de estos atajos perceptivos es hacer que la realidad sea menos dolorosa o incómoda. De manera que estos procesos mentales son mecanismos de defensa de la conducta.

Negación. Si la información sensorial resulta particularmente dolorosa, a menudo nos negamos a aceptarla y deseamos que los demás hagan lo mismo. Una agente de compras fue reprendida por su jefe, quien le dijo que estaba recibiendo tantas atenciones de un proveedor que se podría decir que estaba recibiendo sobornos. La agente de compras replicó que pensaba que a la compañía sólo le interesaban los incentivos de ventas que se relacionaban con bienes tangibles o dinero. Sin embargo, seis meses antes la agente había sido parte de un comité que había formulado las nuevas regulaciones sobre sobornos. Otro ejemplo de negación que con frecuencia se encuentra en las organizaciones se produce cuando los administradores pasan por alto señales de que están cayendo de la gracia de los superiores y que esto puede conducirlos a perder su empleo, con lo cual pierden la oportunidad de buscar empleo antes de que los despidan.

El administrador, por lo tanto, debe estar listo para detectar si un mensaje puede distorsionarse debido a que tiene una carga emocional. Debe estar preparado para aclarar y repetir mensajes y solicitar la retroalimentación de los destinatarios, con el fin de asegurarse que fueron interpretados tal como se requiere. En el capítulo 8 se amplía el tema de vencer las barreras de la comunicación.

Estereotipos. Un atajo común en el proceso perceptivo es evaluar a un individuo con base en nuestra apreciación del grupo o clase a la cual pertenece. Los estereotipos reducen la tensión en una forma extraña. Encontrar a una persona que no se ajusta a nuestro estereotipo de la gente que conforma el grupo al que ésta pertenece, puede ser incómodo para nuestro ego, así que reducimos la incomodidad observando la conducta que se ajusta al estereotipo. Suponga que usted cree que los trabajadores asiáticos son meticulosos (lo que no es un estereotipo falso). Cuando se encuentra a un asiático en el trabajo, podría tender a buscar evidencias de su escrupulosidad.

Efecto halo. Existe una tendencia a manifestar todo lo que conocemos de una persona con un rasgo favorable o desfavorable que podemos reconocer. Cuando una compañía no utiliza medidas objetivas de desempeño, no es raro que un supervisor califique con desempeño positivo a las personas que visten bien o sonríen con frecuencia. La buena presentación o la sonrisa cordial de las personas crea un halo a su alrededor. Los miembros del grupo crean frecuentemente un halo positivo alrededor del miembro que es ingenioso y agudo. Sin embargo, en realidad, la competencia profesional de esa persona puede ubicarse en el promedio.

Proyección. Otro atajo del proceso perceptivo es proyectar nuestras propias fallas en otros, en lugar de evaluar objetivamente la situación. Por ejemplo, si se pidiera a un gerente que recomendara a un miembro del grupo para atender y resolver problemas difíciles fuera de la ciudad, y éste dudara diciendo: "La mayoría de la gente de mi grupo no maneja bien la presión", podría en realidad manifestar que es él quien tiene como principal debilidad la dificultad para actuar bajo presión.

Percepción selectiva. La gente utiliza este mecanismo cuando llega a una conclusión injustificada por una situación confusa. Una carta de retroalimentación del gerente podría interpretarse como un antecedente que ayudará a la compañía para justificar el despido de un individuo. La percepción selectiva puede tener consecuencias negativas cuando conduce al autoengaño sobre posibles malas noticias.

Muchos trabajadores han sucumbido por ataques cardíacos porque pasaron por alto los síntomas que su conocimiento general y el sentido común les indicaban que estaban en peligro. En cierta ocasión, por ejemplo, un gerente estaba en un retiro de la compañía. Sufrió fuertes dolores en su brazo izquierdo y en el costado izquierdo del pecho. Cuando un compañero le preguntó si estaba enfermo, el gerente respondió que sólo tenía indigestión, pero a la mañana siguiente sufrió un ataque cardíaco casi fatal.

Teoría de la atribución

Otro aspecto importante de la percepción es el modo en que la gente percibe las causas del comportamiento de sí misma y en otros. La **teoría de la atribución** es el proceso por el cual las personas atribuyen causas al comportamiento que perciben. La gente tiende por lo general a atribuir sus logros a buenas cualidades internas, mientras que atribuye las fallas a factores adversos en el ambiente. Por ejemplo, un administrador atribuiría un aumento en la productividad a sus habilidades superiores de liderazgo, pero achacaría una disminución a un bajo apoyo de la organización.

De acuerdo con la teoría de la atribución, la gente atribuye las causas después de reunir información en tres dimensiones de la conducta: consenso, distintividad y consistencia.⁷

- El *consenso* se refiere a comparar la conducta de una persona con la de sus compañeros. Existe un alto consenso cuando una persona actúa en forma similar a otros de su grupo, y bajo consenso cuando la persona actúa en forma diferente.
- La *distintividad* consiste en comparar la conducta de una persona en una tarea, con la conducta de esa misma persona en otras tareas. Una alta distintividad significa que la persona ha realizado la tarea en forma bastante diferente de las otras. Una baja distintividad representa un desempeño estable o calidad de una tarea a otra.
- La *consistencia* se refiere a que una persona desempeña o no una tarea determinada en la misma forma a lo largo del tiempo.

Observe que el consenso se relaciona con otras *personas*, la distintividad con otras *tareas*, y la consistencia con el *tiempo*. La combinación de estos factores lleva a la atribución de las causas. La gente atribuye la conducta a causas externas (o ambientales) cuando percibe un alto consenso, alta distintividad y baja consistencia. La gente atribuye el comportamiento a factores internos (o personales) cuando percibe un bajo consenso, baja distintividad y alta consistencia.

¿Qué podría significar en la práctica este enfoque de la teoría de la atribución? Un administrador atribuiría un trabajo de mala calidad a factores externos, como mal equipamiento y escasos recursos, en estas condiciones: todos los trabajadores están produciendo un trabajo de baja calidad (alto consenso); la baja calidad ocurre sólo en una de varias tareas (alta distintividad); y la baja calidad ocurre sólo durante un periodo (baja consistencia). En contraste, el administrador atribuirá una baja calidad a las características personales de los trabajadores que laboran en estas condiciones: sólo una persona no está realizando bien su trabajo. El trabajo de mala calidad ocurre en varias tareas (baja distintividad) y el trabajo de mala calidad ha persistido en el curso del tiempo (alta consistencia).

Locus de control

Una extensión lógica de la teoría de la atribución es el concepto de **locus de control** –forma en que las personas perciben las causas en su vida. Alguna gente tiene un locus o sitio interno de control porque percibe que sus resultados están controlados internamente. Como resultado, se siente en general en control de su vida. Alguna gente tiene un locus externo de control porque percibe que mucho de lo que sucede está siendo controlado por las circunstancias.⁸ La gente con un sitio interno de control piensa que crea sus propias oportunidades en la vida, mientras que las que tienen un locus externo de control atribuyen mucho de su éxito y fracaso a la suerte.

Los trabajadores que tienen un locus interno de control son más maduros en general, tienen confianza en sí mismos y son más responsables. En un estudio realizado a 900 empleados de una empresa de servicios públicos se encontró que aquellos que tenían un sitio interno de control tenían mayores niveles de satisfacción en el trabajo y estaban mejor sintonizados con un estilo de administración participativa.⁹

La teoría de la auto verificación

Con respecto a la percepción de uno mismo, podemos encontrar algunas explicaciones si abordamos la Teoría de la auto verificación. Esta teoría manifiesta que las personas desean que los demás les vean tal y como ellos se ven a sí mismos. Según este supuesto harán lo posible por conseguir una coherencia psicológica y valorarán positivamente aquellas circunstancias que les permitan conseguir dicha coherencia. De acuerdo con la teoría, las personas intentan activamente verificar, validar y sostener la "visión de sí mismos" en contextos sociales, y para ello, buscan e interactúan con aquellos a quienes ven como a sí mismos. La gente prefiere interactuar con aquellos que les proporcionan un "feedback" congruente con la "visión de sí mismos", antes que con uno simplemente positivo.

En el siguiente link pueden encontrar un video interesante:

<http://www.youtube.com/watch?v=6IHYPYivIZc>

Los administradores explican lo que ha ayudado y obstaculizado su progreso

La revista *Industry Week* encuestó sobre diversos temas a 1 300 administradores de nivel medio de empresas medianas y grandes de por lo menos 500 empleados.

Dos preguntas eran particularmente oportunas porque se relacionaban con el tema de la atribución: ¿A qué atribuye su éxito hasta la fecha?, y ¿qué cree usted que ha impedido que alcance niveles todavía más altos en su empresa?

La mayoría de los administradores **atribuyeron su desarrollo a su conocimiento y sus logros en el puesto**. Más de 80% de estos mandos medios clasificaron éstos como los factores principales en su promoción dentro de la administración.

Cuando se les preguntó **qué había impedido su avance** a niveles todavía más altos de la

administración, 56% de los administradores dijeron que era porque no habían establecido relaciones con las personas "correctas"; esto fue seguido por un 23% que decían que habían resultado perjudicados por su educación, inteligencia o conocimientos insuficientes de su área de negocios.

Estos resultados son exactamente los que cabría esperar con base en la teoría de la atribución.

De manera específica y en consistencia con el sesgo de autoservicio, estos administradores atribuyeron su éxito a factores internos (conocimiento y logros en el trabajo) y culparon de sus fallas a factores externos (la política que implicaba conocer a las personas correctas).

Basado en DR. Altany, "Torn Between Halo and Horns", *Industry Week* (15 de marzo de 1993),

Percepciones en la organización

Cada individuo percibe la realidad diferente del resto de las personas. Cada empleado, tiene una percepción distinta del trabajo por varias razones: su personalidad, sus necesidades, sus experiencias, su origen social.

Los jefes o supervisores deben estar preparados para reconocer que las percepciones de los empleados son diversas. Asimismo deben estar alertas a los cambios en las percepciones.

Nos dice Martha Alles que en el momento de su incorporación, una persona puede tener una cierta percepción de la realidad y luego, por razones de su entorno personal fuera del trabajo, cambiar su modo de ver las cosas, quizás de un modo radical. Esto puede producirse por cuestiones del entorno laboral también, pero tomará menos por sorpresa a los jefes que el caso antes mencionado.

La persona que percibe hace jugar al mismo tiempo la realidad objetiva (la realidad objetiva es la realidad real, lo que existe verdaderamente) y la realidad subjetiva (es aquella apreciación que hace el sujeto sobre la realidad objetiva), como resultado de lo cual, el sujeto obtiene una determinada percepción de lo que ocurre.

Cuando la percepción subjetiva distorsiona una realidad, va más allá de *una mirada diferente* para convertirse en *ver algo diferente de la realidad*, esto puede afectar su desempeño laboral.

Percepción de los roles

Cuando los empleados y jefes no tienen una correcta percepción de los roles de cada integrante pueden surgir problemas. Las actividades de las personas son una resultante de la percepción que cada uno tenga de los distintos roles: propios y de los demás.

Cuando las personas interactúan entre sí, todo su accionar se ve influenciado por sus propias percepciones. Según Davis y Newstrom en la interacción jefe – empleado, cada uno comprende 3 percepciones de roles.

- La percepción que el jefe tiene sobre lo requerido por el puesto en relación con su rol de jefe. En ocasiones las descripciones están escritas, pero no siempre. A veces están desactualizadas.
- La idea que el jefe tiene respecto del rol del empleado.
- La percepción del jefe respecto de su rol desde la perspectiva del empleado.

Estas percepciones se verifican en sentido inverso. El empleado tiene su propia percepción del rol de jefe y de su propio rol o de lo que se espera del puesto que ocupa. A su vez vemos la percepción del empleado de su rol como empleado desde la perspectiva del jefe.

En toda percepción tiene un rol significativo la percepción que la organización tenga tanto sobre los individuos en sí como en sus roles de jefes y directivos. Si se piensa que las personas son confiables y responsables se fijarán ciertos procedimientos. Si se piensa que los empleados no son confiables o capaces, los métodos de trabajo serán otros.

La percepción de los dueños o directivos con respecto al entorno social y a sus empleados, tiene un rol significativo en las percepciones individuales y de los jefes.

Cuide las percepciones sobre su empresa, porque son realidades

Por Carlos Bonilla Gutiérrez

Una de las mayores preocupaciones de los directores generales de las empresas inmersas en un entorno global, es lograr el posicionamiento de las mismas ante sus audiencias clave. Cada día es más importante para las empresas conseguir y mantener la buena voluntad de sus interlocutores, llámense estos clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, grupos ecologistas o la propia comunidad. Pero esta buena voluntad depende del grado de conocimiento que las diferentes audiencias tengan de la empresa y del respeto de ésta a los intereses legítimos de sus interlocutores. Pero resulta que en ocasiones **la percepción que los diferentes grupos vinculados con la actividad de la empresa tienen de la misma, no corresponde a la realidad**. Esto es, una empresa puede ser eficiente para realizar las actividades para las que fue constituida, pero no necesariamente para darlas a conocer ante sus interlocutores. Esto ocasiona que la empresa no sea adecuadamente percibida y que por lo mismo su posicionamiento ante los diferentes grupos con los que interactúa sea erróneo.

Para que una empresa logre el posicionamiento esperado ante sus audiencias, primero tiene que llevar a cabo un ejercicio de autocrítica, para verificar si con su conducta no está afectando los intereses de aquellos grupos que se encuentran en su ámbito de relación. Una vez que se ha verificado esto, debe llevar a cabo un programa de comunicación que garantice el permanente y eficiente flujo de información con sus interlocutores. En esta forma logrará ser adecuadamente percibida por sus diferentes públicos.

Si llevamos el tema de las percepciones al terreno práctico, ¿se ha puesto a pensar en el impacto negativo que puede ocasionar a su empresa que un vendedor maltrate a los clientes; o que un producto sea envasado con una etiqueta equivocada; o que el personal de la empresa se entere de información sobre la misma por los periódicos o por amistades antes que por su jefe?. Más allá de la pérdida de una venta, de la devolución de mercancía, o del resentimiento de un empleado, estos y otros hechos cotidianos **pueden provocar que la percepción de la empresa por parte de sus públicos no corresponda a la esencia de la misma**. Tendemos a extrapolar los hechos o condiciones negativas. Si alguna vez llamamos al conmutador de una empresa y no somos bien atendidos, generalmente no pensamos que en ese momento la recepcionista atravesaba por una situación difícil, sino que nos quedamos con la idea de que en esa empresa atienden mal a la gente que se acerca a la misma. Además, en cuanto se presenta la oportunidad, lo comentamos a nuestros compañeros de trabajo, amigos o familiares. Esto, a la larga, ocasiona que la empresa sea mal percibida.

Las percepciones que los diferentes públicos tienen acerca de una empresa pueden incidir en aspectos tan importantes como en el precio de las acciones de la misma en el mercado de valores; en el respaldo de una iniciativa de la empresa por parte de su personal; en la concesión de un permiso para operar en alguna localidad por parte de las autoridades responsables; en el cierre de una planta por la presión de grupos

ecologistas, por sólo mencionar algunos ejemplos. Las percepciones, correspondan o no a la esencia o comportamiento de la empresa, son realidades; y por lo mismo **son generadoras de opiniones y actitudes**. En ello radica su importancia. Las percepciones pueden ser conocidas y manejadas estratégicamente, de modo que su impacto favorezca y no afecte en forma negativa a la empresa.

En el mundo moderno, donde la comunicación global es instantánea, el impacto y el manejo de las percepciones están cobrando relevancia. Quien maneja las percepciones cada vez tiene un mayor poder, por lo mismo una falla en el entendimiento y dirección de dicho poder puede resultar catastrófica para la empresa. Tal es la importancia que, en los Estados Unidos, por ejemplo, conceden al rol del manejo de percepciones dentro de una empresa, que se ha propuesto a las empresas la creación del puesto de "chief perception officer", en el más alto nivel de decisión, con las siguientes responsabilidades:

- **Información.**- Debe ser un conocedor de la empresa y de su entorno. Su labor es como la de un radar, debe tener la capacidad de alertar a la empresa sobre los problemas antes de que ocurran, en aras de preparar oportunamente una adecuada respuesta
- **Entendimiento.**- No sólo debe saber lo que otros saben, debe ver lo que otros no ven. Conocer las audiencias clave, saber quiénes influyen sobre dichas audiencias, quiénes son capaces de motivar a las mismas. Esta es la base para desarrollar una estrategia y destinar los recursos necesarios para conseguir un impacto sobre las percepciones que sobre la empresa tengan las distintas audiencias.
- **Instinto.**- Muchos de los signos de que un hecho va a impactar en forma importante son predecibles. Los mensajes ahora son transmitidos en el tiempo real en que están ocurriendo y deben ser respondidos con la misma rapidez. Este profesional debe ser un analista permanente de información, para responder oportuna y eficazmente ante diferentes eventualidades.
- **Influencia.**- Debe tener la habilidad para actuar proactivamente en el manejo de las percepciones para que ello constituya una ventaja competitiva para la empresa. Debe hacer de él una parte fundamental del proceso de dirección.

Las empresas deben actuar en forma proactiva para el manejo de las percepciones, por la influencia que éstas tienen en el desarrollo de los negocios. Aquellas que continúen con la estrategia de sólo reaccionar y de sentirse víctimas de las "situaciones externas fuera de control", van a tener serios problemas en el futuro.

Formación de impresiones

Según Hume, son las percepciones que entran con más fuerza y violencia, son las más vivaces, son inmediatas, originarias (en cuanto que dan origen a las ideas) y simples.

Las **ideas** son imágenes de las percepciones, lo que nos queda en la mente al pensar e imaginar. La idea se corresponde con una impresión. No podemos tener ideas si no hemos tenido previamente impresiones.

Principios generales en la formación de impresiones.

- Aunque tengamos poca información nos formamos impresiones "completas" sobre las personas.
- Las características percibidas están relacionadas si cambia una característica, cambia la impresión global.
- La percepción de las características es un proceso dinámico y subjetivo una misma característica puede producir impresiones diferentes
- Las impresiones se componen de características centrales y periféricas.

La primera impresión es la que cuenta (texto hallado en internet)

El 83 por ciento de nuestras decisiones las tomamos como reacción a los estímulos que entran por los ojos. El dicho de que de la vista nace el amor tiene plena justificación, es el sentido de la vista el conducto por el cual entran la gran mayoría de los estímulos.

Además, como la percepción es meramente sensorial, se da en un lapso de unos cuantos segundos. Un vistazo deja en nosotros una primera impresión sobre una persona o una empresa, que generalmente es la que perdura, aunque posteriormente se reciban estímulos racionales que transmitan mensajes diferentes. De allí la importancia de cuidar en todo momento el aspecto personal.

Seguro que habrá oído hablar de una frase muy popular que dice: **“la primera impresión es la que cuenta”** y si ésta es positiva, hay mucho terreno ganado; en cambio, si ocurre al contrario, se tarda el doble de tiempo para intentar cambiar la opinión de nuestro interlocutor.

Aceptamos que un individuo cuya apariencia nos resulta sospechosa o desagradable, haya cometido un hecho delictivo, mientras que, si la misma acción se imputa a alguien a quien consideramos un ejemplo de rectitud y nobleza, nos costará admitir su culpabilidad, hasta que nos presenten pruebas contundentes y palpables de ello. Para apoyar un poco más esta postura, imagine que va caminando por una calle poco transitada y de pronto, ve a una persona que se dirige hacia usted, su aspecto es sucio, despeinado y mal vestido, automáticamente, se apresurará para cambiar de acera rápidamente, mientras que si la persona que se le acerca va bien vestida y aseada no le preocupará; a lo mejor se equivoca, pero su aspecto exterior le ha hecho reaccionar. **¿Por qué se suele hacer esto?** Se debe, a que se asocia la imagen de cada persona, con ciertos juicios y valores predefinidos, de modo que el inconsciente crea una especie de filtro, que nos hace receptivos a los datos que coinciden con esa imagen y refractarios, frente a los que no responden a tal esquema.

La imagen personal es como una foto, es todo lo que los demás ven de nosotros en una rápida y fugaz mirada. En seguida, comienza el juicio psicológico, **¿ofrece o no, confianza?** Evidentemente, cuando se está frente a personas, todo se desarrolla en cuestión de minutos.

Por lo general, la primera impresión está ya formada a los tres o cuatro minutos de haber conocido a una persona. En ese corto periodo de tiempo decidimos si nos agrada o desagrada y si queremos mantener o no algún tipo de relación con ella. Esta opinión tiende a mantenerse estable a lo largo del tiempo y suele resultar difícil cambiarla, debido a que implica partir otra vez de cero: evaluar de nuevo toda la información que tenemos de esa persona, admitir que nos hemos equivocado y llegar a conclusiones diferentes que nos empujarían a cambiar nuestro comportamiento. Por tanto, es mucho más fácil mantener siempre la misma opinión, a no ser que nos encontremos con información que es claramente inconsistente con la impresión que nos hemos formado.

Efecto primacía:

Postula que las primeras impresiones se ven fuertemente afectadas por la información que recibimos primero. Una vez que tenemos alguna información inicial, no prestamos atención a información adicional:

- Rasgos positivos al principio generan una imagen más favorable (percepción más positiva)
- Rasgos negativos al principio generan una imagen más desfavorable (percepción más negativa)

Para elaborar la impresión, el sujeto se apoya en un conjunto de fuentes de información; entre ellas podemos citar las siguientes:

- **Indirectas:** la información se recibe por vía de otra persona o medio de comunicación.
- **Apariencia:** captar las características externas de la persona; por ejemplo, edad, sexo, contextura, vestuario etc.
- **Conducta expresiva:** el aspecto dinámico de expresión corporal.

A lo largo de nuestra vida interactuamos con personas que no conocemos o conocemos muy poco. Estas situaciones nos llevan a plantearnos cuestiones como: ¿será buena gente?, ¿me podrá ayudar en algo? Nos podemos hacer muchísimas preguntas, la mayoría con el objetivo de darle cierto orden a la nueva información que recibimos de esa persona y saber cómo podemos interactuar con ella.

De acuerdo con el modelo de formación de impresiones, nuestras impresiones iniciales sobre los demás principalmente consisten en ejemplos de conductas que han mostrado y que son indicativas de diversos rasgos. Sin embargo, cuando tenemos más experiencia con la gente, nuestras impresiones pasan a consistir principalmente en abstracciones o resúmenes mentales de sus conductas en muchas ocasiones.

“En un estudio pionero sobre este tema, Rosenberg, Nelson y Vivekananthan (1968) mostraron que es posible clasificar estas preguntas en sólo dos grandes dimensiones. Presentaron a sus estudiantes 64 rasgos y les pidieron que los agruparan utilizando categorías de las que se suelen utilizar para describir a una persona. Los resultados revelaron dos grandes grupos: el primero, definido en términos de competencia, agencia o inteligencia; y el segundo, denominado sociabilidad, amigabilidad o cordialidad. Según Fiske, Cuddy y Glick (2007), estas dimensiones subyacen a prácticamente todos los juicios sociales. Sugieren que, para facilitar la supervivencia, en el momento en el que nuestros antepasados conocían nuevas personas necesitaban contestar, de forma rápida y precisa, a dos cuestiones: a) ¿qué intenciones tienen? (¿querrán ayudarnos o hacernos daño?); y b) ¿tienen la capacidad de lograr sus intenciones? Así, la respuesta a la primera pregunta sería la “sociabilidad” atribuida a dichas personas, mientras la segunda corresponde a su “competencia”.

¿Cómo se usan estas dimensiones? Fiske, Cuddy, Glick y Xu (2002) descubrieron que competencia y sociabilidad suelen tomar valores contrarios, es decir, se tiende a juzgar a los miembros de los distintos grupos sociales como altos en una dimensión y bajos en la otra (por ejemplo, los alemanes perciben a los españoles como muy sociables, pero poco competentes; mientras que los andaluces perciben a los catalanes como bastante competentes, pero poco sociables; Morales, Rodríguez-Bailón, y García, 2004). El único grupo que sería enjuiciado con alta competencia y sociabilidad sería el propio grupo al que pertenecemos. Pero el modelo va más allá, y propone que los juicios que realizamos sobre otros grupos siguen ciertas reglas o patrones en función de ciertas variables socio-estructurales (Fiske y cols., 2002). Uno de los más importantes es la relación entre el grupo que juzga y el juzgado. Si su relación es cooperativa o competitiva puede predecir el contenido de la dimensión de sociabilidad. Es decir, cuando el grupo que juzga experimenta competición con el grupo juzgado, es probable que sus miembros sean evaluados como poco sociables. En cambio, en un contexto de cooperación se suele evaluar a los miembros del otro grupo como muy sociables. Por su parte, la competencia puede ser predicha mediante el estatus relativo. Por ejemplo, Fiske y cols. (2002) encontraron que en EEUU el grupo social dominante (euro-americanos) percibe una fuerte competitividad con los judíos, ya que se trata de un grupo que goza de muchos privilegios y que, pese a ser minoritario en EEUU, goza de bastante prestigio y estatus. Como resultado, los judíos en EEUU suelen ser percibidos como muy competentes, pero poco sociables. Por el contrario, las amas de casa suelen ser percibidas por los hombres como muy cooperativas, pero con un estatus claramente más bajo que el de los hombres, por lo que se perciben simultáneamente como muy sociables (cariñosas, respetuosas, serviciales), pero poco competentes.

Pero, ¿por qué usamos competencia y sociabilidad de forma contradictoria? De hecho, Judd, James-Hawkins, Yzerbyt & Kashima (2005) incluso probaron la existencia de un “efecto de compensación” entre las dos dimensiones. Presentaron a las participantes descripciones de dos grupos. En el estudio 1, uno de los grupos era descrito con 6 comportamientos que indicaban una alta competencia, y 2 comportamientos bajos en esta dimensión; mientras que el otro grupo se describía de forma contraria (6 de baja y 2 de alta

competencia). La información que se daba sobre ambos grupos respecto a su sociabilidad era ambigua. En el estudio 2 se hizo lo mismo, sólo que ahora la dimensión que variaba era la sociabilidad, mientras que la información sobre la competencia era ambigua. Después de leer las descripciones, los participantes evaluaron ambos grupos en relación a su competencia y sociabilidad. Los resultados mostraron que la dimensión manipulada (competencia en el estudio 1, y sociabilidad en el 2) inducía los juicios esperados (por ejemplo, el grupo descrito con comportamientos competentes era evaluado como muy competente). Pero lo más interesante de los resultados fue que, en ambos casos, y a pesar de no tener información suficiente para juzgarla, la dimensión que se describía de forma ambigua solía “compensar” a la otra, tomando valores contrarios. Estos autores sugieren que, quizá, las dimensiones se compensan porque se parte de la premisa implícita de que, finalmente, todos los grupos y personas tienen algo bueno y algo malo. Una interesante posibilidad que aún espera confirmación en estudios futuros.” (Consultar en <http://medina-psicologia.ugr.es/cienciacognitiva/?p=18>)

Atracción interpersonal

Como venimos trabajando desde el año pasado, por su naturaleza afiliativa, el ser humano se relaciona con otros individuos con los que coopera para vivir en sociedad. Por este motivo, la psicología social le da una atención importante a la **atracción interpersonal**. Esta faceta de la percepción se define como: todos aquellos **esfuerzos que hacen que a los individuos les gusten otros individuos**, establecer relaciones o enamorarse. Algunos de los principios generales son:

- **Proximidad:** Cuanta más proximidad física haya, más aumenta la atracción.
- **Familiaridad:** Exponerse delante de otros (consciente o inconscientemente) suele aumentar esa atracción.
- **Similitud:** Cuanto más parecidas sean las personas (actitud, origen, etc.) más posibilidades de gustarse tienen. (Byrne, 1961). Contrario a la opinión pública, los opuestos *normalmente* no se atraen.
- **Complementariedad:** este argumento se expone en la obra de Robert F. Winch (1958) quien observó que los miembros de las díadas, (grupos de dos personas) no basan su mutua atracción en la semejanza de sus pautas de necesidades particulares, sino en sus diferencias que son complementarias. Es decir, un individuo que tenga el rasgo A muy acusado y el rasgo B muy leve se sentirá atraído por la persona que tenga el rasgo A muy leve y el rasgo B muy acusado y viceversa. Así, el individuo dominante se sentirá atraído por el sumiso, el sádico por el masoquista, etc.

Por ej. En las relaciones románticas, aparentemente el atractivo físico es lo más importante, dejando paso al resto de aspectos. Según la teoría de intercambio social, las relaciones están basadas en la elección racional y el análisis costo-beneficio. Si los costos de una pareja empiezan a ser mayores que sus beneficios, esa persona quizás deja la relación, especialmente si hay buenos alternativas disponibles.

La atracción interpersonal es también una de las razones más importantes para unirse a un grupo. Cuando un individuo descubre que los miembros de un grupo son atractivos, el grupo le resulta atractivo también. La belleza física, la semejanza, la proximidad y la percepción de la capacidad ajena, la semejanza de actitudes, el *nivel* socioeconómico, la edad, el sexo, la raza y las características de personalidad son factores poderosos que determinan la atracción hacia el grupo.

La cognición social

La cognición social es el estudio de **la manera en que la gente procesa la información social**, en particular su codificación, almacenamiento, recuperación y aplicación en situaciones sociales. Es la manera en que la gente piensa acerca de los demás.

El concepto de **cognición** (del latín: *cognoscere*, "conocer") hace referencia a la facultad de los seres de procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar y de la información.

La cognición está íntimamente relacionada con conceptos abstractos tales como mente, percepción, razonamiento, inteligencia, aprendizaje y muchos otros que describen numerosas capacidades de los seres superiores, aunque estas características también las compartirían algunas entidades no biológicas según lo propone la inteligencia artificial.

En las primeras etapas de desarrollo del concepto se creía que la cognición era una característica solamente humana, pero con el desarrollo de la etología y la Inteligencia Artificial se discute la validez de tal argumento. El concepto de cognición es frecuentemente utilizado para explicar el acto de conocer, y puede ser definido, en un sentido cultural o social, como el desarrollo emergente de conocimiento dentro de un grupo que culmina con la sinergia del pensamiento y la acción.

La realidad es demasiado compleja de comprender, y entonces vemos el mundo según esquemas o imágenes de realidad simplificados.

Los esquemas son representaciones generalizadas mentales que organizan el conocimiento y guían el procesamiento de información. Generalmente operan automáticamente y no intencionalmente. Pueden dirigirnos a parcialidades en la percepción y la memoria o a ver algo que realmente no existe. Por ejemplo: Un experimento encontró que la gente es más propensa a percibir un arma en las manos de un hombre negro que un hombre blanco. Otro ejemplo de esquemas es el considerar que un candidato político por ser más joven que otro, seguramente perderá las elecciones, y hace que el impacto sea mucho mayor si es quien gana las elecciones.

Otro concepto importante en la cognición social es la atribución. Las **atribuciones** son las explicaciones que hacemos para el comportamiento de la gente, sea nuestro o de otros.

Tiene que ver con las maneras en que se juzga de forma diferente a las personas, dependiendo de qué significado se atribuya a un comportamiento dado. De modo específico determina si un comportamiento observado fue causado ya sea interna o externamente. Los comportamientos causados internamente son aquellos que se consideran que está bajo el control de la propia persona, en cambio los comportamientos causados de forma externa se consideran que son el resultado de causas externas.

Atribuciones de éxito y fracaso

Hasta aquí hemos visto las formas complejas en que decidimos que el comportamiento de alguien tiene una causa interna o externa. Las atribuciones influyen en los juicios que hacemos respecto de los demás y también en nuestras relaciones con ellos. Pero en muchos casos, la atribución es más que decidir si el comportamiento está causado por algo en la persona o algo en la situación, en particular cuando juzgamos el éxito o el fracaso. Consideremos el ejemplo siguiente. Encendemos el televisor un domingo justo para ver que el delantero se lanza de cabeza y anota el gol. "¡Suerte!" —grita alguien junto a nosotros—. "¿Cómo se te ocurre?" —responde otro enojado. "Es el mejor cabeceador del torneo." Otro espectador, con aspecto de intelectual, explica que la anotación no se debió a la suerte del jugador ni a sus dotes, sino al esfuerzo que puso en alcanzar la pelota. El cuarto espectador replica: "No, era fácil".

Lo que estas personas discuten es sobre si la causa del suceso en cuestión fue interna o externa y si fue estable o inestable; es decir, si es probable que el futbolista repita esa jugada o, más bien, que sea infrecuente. Sólo cuando se hacen atribuciones internas o externas y atribuciones de estabilidad o inestabilidad, podemos hacer una atribución final de éxito o fracaso.

Comportamiento organizacional

ELERGONOMISTA.COM

Para Lewin, la conducta humana está en función de la persona y el entorno y, concretamente, la conducta organizacional estará en función de los miembros y de la organización. Las unidades de observación para comprender esta conducta serán los individuos, los grupos pequeños, las organizaciones totales y la interacción de éstas con sus contextos sociales.

Porter, Lawler y Hackman (1975), desde una perspectiva cognitiva, señalan que las **organizaciones determinan la conducta organizacional proporcionando los estímulos a los que sus miembros están expuestos**. Estos estímulos serían las expectativas que comunican a sus miembros y los recursos que proporciona. Por su parte, los miembros se comportan en la organización de acuerdo con las necesidades y objetivos que esperan alcanzar en ella y con sus habilidades y energía.

De acuerdo con esto, proporcionan un modelo explicativo de la conducta organizacional: En primer lugar, se da una **percepción y evaluación de las demandas** organizacionales (en función de sus objetivos y necesidades y de las de sus miembros). Estas demandas originan unas **tareas a realizar** por el sujeto, el cual las redefine teniendo en cuenta las necesidades de la organización e incluyendo tareas personales que surgen de sus propias expectativas. Posteriormente desarrolla un **plan comportamental que incluye las estrategias para la ejecución de la tarea y el esfuerzo a invertir**. De este plan surge la ejecución de la tarea, modulada y limitada por las habilidades, capacidades y nivel de activación del sujeto. Esta conducta da unos **resultados**. Por último, se produce un **proceso de feedback** dirigido a aspectos organizacionales e individuales.

En este modelo apenas consideran explícitamente factores tales como el entorno social o las dimensiones contextuales. McGrath (1976) considera la conducta organizacional como la **interacción de tres sistemas conceptuales independientes**:

1. El entorno físico y tecnológico en que tiene lugar.
2. El medio social, o los patrones de interrelaciones personales en que se ocurre.
3. El sistema personal de los miembros de la organización.

La intersección entre el ambiente físico y el social da lugar a los contextos comportamentales. La intersección del sistema personal con el medio social determina roles. Para caracterizar una conducta como organizacional hay que considerar los tres sistemas conjuntamente: es el resultado de las tareas, los roles y los contextos comportamentales. Esta conceptualización resulta útil, sin embargo, el estudio de la conducta organizacional requiere una aproximación por niveles (individuo, grupos y organizacional) que permita integrar los conocimientos alcanzados.

La organización es un conjunto de personas relacionado por un sistema de roles, comunicaciones, relaciones jerárquicas, etc., diseñado conscientemente para conseguir unos objetivos preestablecidos. En ella cabe distinguir tres niveles de análisis:

1. **individual**: estudia el comportamiento organizacional como comportamiento de unos individuos con ciertas características psicológicas y en un determinado contexto.
2. **grupal**: las conductas se desarrollan en un ambiente social y son sociales ya que se dan en grupo y son resultado de la interacción de los miembros.
3. **organizacional**: las conductas están influidas por el marco organizacional en su conjunto, por los sistemas de roles y reglas establecidos en la organización, el diseño del ambiente físico, la estructura y funcionamiento de las redes de comunicación de los centros de decisión y de la jerarquización de roles.

Estos tres niveles constituyen el **sistema organizacional interno**. Pero además, las organizaciones se encuentran en un contexto social más amplio (sistema institucional) y en ellas juega un papel central la tecnología utilizada y

que el entorno ofrece (sistema técnico). El estudio de los sistemas técnicos e institucionales trata de establecer cómo influyen el contexto social y el tecnológico en la organización, en los niveles del sistema interno.

La aproximación al estudio de la conducta organizacional desde los tres niveles señalados permite abordar el tema de los aspectos formales e informales de la organización considerándolos como complementarios y no contrapuestos. Ambos se modelan e influyen mutuamente.

Nivel individual.

LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL ESTÁ INFLUIDA POR CÓMO PERCIBE Y EVALÚA EL INDIVIDUO LA ORGANIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA QUE OCUPA.

El individuo recibe de la organización más estímulos de los que puede procesar por lo que restringe y selecciona. En este proceso es importante la atención, que depende de las características de los estímulos o de las características de los sujetos (motivación, personalidad, aprendizaje anterior).

Esto le lleva a sesgar los estímulos, y la percepción que tiene de la organización influye en su conducta. Esta percepción depende del puesto que ocupa.

LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN SE MANTIENE PORQUE ESTÁ MOTIVADO HACIA FINES PROPIOS QUE LA ORGANIZACIÓN SATISFACE Y QUE CUBREN PARTE DE SUS EXPECTATIVAS.

La investigación de la motivación de los individuos en un contexto organizacional ha atendido tanto al estudio de los contenidos y taxonomías motivacionales de tradición clínica y humanista (Murria, Maslow...) como al proceso motivador que proviene de una tradición experimental. Dentro de este campo se ha puesto de manifiesto la importancia de las valencias (valor percibido de los resultados de la acción) y las expectativas de que esa conducta permita la consecución de los resultados.

LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN SUPONE UNAS HABILIDADES Y APTITUDES LIMITADAS Y DIFERENCIALES ASÍ COMO LA POSIBILIDAD DE APRENDER.

La organización selecciona a sus miembros para que puedan realizar las tareas y funciones relevantes en la consecución de sus objetivos. Una vez seleccionados, la organización entrena a los sujetos. El entrenamiento es un proceso de aprendizaje para adquirir nuevas destrezas que permitan realizar mejor las tareas encomendadas. Pero además se da un proceso de socialización del individuo en la organización (aprendizaje de roles, normas, reglas, valores, etc.)

LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL ES, EN BUENA PARTE, RACIONAL Y SUPONE PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.

Es una conducta intencional que supone la coordinación de actividades para obtener ciertos fines. Esto requiere constantes tomas de decisiones y elecciones entre diversas alternativas de acción. Al tomar decisiones la conducta no es completamente racional ya que se trata de descubrir y seleccionar las alternativas óptimas, sino alternativas que resulten satisfactorias.

LAS DIMENSIONES DE PERSONALIDAD AFECTAN A LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL DESDE SU INTERACCIÓN CON EL MEDIO Y LA SITUACIÓN.

Ya en la década de los 40, Selzinck (1948), al criticar la teoría burocrática de Weber, señaló que los individuos plantean problemas no previstos por la organización que surgen de aspectos no considerados de su personalidad. Existe una estrecha relación entre personalidad y organización. Ambas se afectan mutuamente apareciendo una clara interacción entre las variables que definen a cada una de ellas.

Nivel grupal.

Los experimentos de Hawthorne pusieron de manifiesto la influencia de las normas, opiniones y presiones de los grupos informales sobre la conducta de los miembros. Por otra parte, los autores del Instituto Tavistock señalaron la necesidad de considerar los aspectos sociales de los cambios tecnológicos. Plantearon un enfoque sociotécnico que considera las dimensiones sociales del grupo de trabajo y las relaciones satisfactorias entre sus miembros. Esta satisfacción aumentaba con la homogeneidad de estatus y prestigio de sus miembros y con la elección o aceptación por parte de los miembros del grupo de sus propios compañeros.

Desde la escuela de las relaciones humanas se consideró la pertenencia del individuo tanto a grupos formales como informales dentro de la organización. El hecho de que la conducta organizacional se desarrolle en grupos hace que el individuo desarrolle una fidelidad mayor a los objetivos del propio grupo que a los de la organización en su conjunto, lo cual plantea problemas y conflictos a la propia organización. Como señala Hackman, el grupo o grupos a los que un individuo pertenece constituye su universo social. Este delimita y restringe el tipo de estímulos informativos y afectivos a los que un individuo tiene acceso. Estos estímulos, a su vez, se distribuyen de forma para obtener una mayor conformidad y cohesión del grupo.

El liderazgo es uno de los comportamientos más claramente sociales. Unas veces se ha entendido como un atributo de personalidad, otras como una característica de ciertas posiciones y, unas terceras, como un atributo de ciertos comportamientos. Desde la última perspectiva el liderazgo se considera como cualquier acto de influencia sobre una cuestión de relevancia institucional.

Uno de los modelos más aceptados es el de la contingencia (Fiedler, 1967-1978). Según éste la ejecución y realización de un grupo depende de la estructura motivacional del líder (hacia la tarea o hacia las relaciones interpersonales) y del nivel de control e influencia disponible en la situación. Los líderes orientados a la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control. Los líderes orientados a las relaciones son más efectivos en situaciones de control intermedio.

Este modelo olvida investigar las causas del comportamiento del propio líder. Surge un nuevo modelo que plantea el liderazgo como un fenómeno perceptual en la mente del observador o subordinado, en el cual intervienen procesos de atribución.

Desde una perspectiva transaccional se señala que existe una influencia mutua entre líder y sus subordinados y ésta es uno de los factores que determina el comportamiento del propio líder.

Hunt y Osborn (1978) proponen un modelo reactivo-adaptativo: los líderes adoptan su conducta al contexto organizacional y reaccionan a las demandas de sus subordinados.

El estudio reciente del liderazgo señala la necesidad de investigar las influencias mutuas de los comportamientos de los individuos en la organización y pone de manifiesto que el contexto del individuo en la organización es fundamentalmente social, como también lo es su conducta.

Nivel organizacional.

Los principales determinantes organizacionales de la conducta de sus miembros son:

- **Objetivos:** guían las decisiones y actividades en la organización. Se especifican progresivamente para delimitar los comportamientos adecuados para su consecución.
- **Tareas y roles:** se definen progresivamente, diferenciándose de otras tareas y roles de forma que se puedan conseguir objetivos operacionales que permitirán conseguir objetivos complejos.
- **Reglas:** son mecanismos de interacción y coordinación que definen las tareas y responsabilidad de cada miembro.
- **Sistema de poder y la estructura de autoridad** (normas, valores, cooperación coacción)
- **Redes de comunicación e información:** la transmisión presenta regularidades, constricciones y características que permiten incrementar la predictibilidad de la conducta organizacional. La mejora de estas estructuras y procesos se ha utilizado en la solución de conflictos.
- **Conflictos:** son la interacción directa de dos o más partes de modo que las acciones de una de ellas tienden a prevenir o forzar algún resultado en contra de las resistencias de la otra. Los conflictos entre grupos o departamentos determinan también la conducta en la organización.
- Además, existen otros mecanismos que permiten un cierto control, regulación y coordinación de los comportamientos como son los sistemas de selección, entrenamiento, socialización, evaluación y recompensas y el diseño del contexto físico, tecnológico y social.

Comportamiento Organizacional

1. Introducción

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que **la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes**. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen -

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinarias y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. Además, los gerentes necesitan tener buenas habilidades con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

2. Conceptualización de la naturaleza e importancia del comportamiento organizacional.

Para definir el comportamiento organizacional (CO) debemos citar el concepto que nos brindan varios autores: **"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización."** Stephen P. Robbins (1998)

"El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización" Davis, K & Newstrom J. (1991) "Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa". "Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas". Gigson

Inferimos, de los conceptos, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional

En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el CO es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente que es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

La variable "cultura" ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender los otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

En cuanto al liderazgo lo definiremos como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo, sino que es el grupo quien lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad de del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. Para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe estudiar la cultura, ya que los elementos a reforzar para obtener mejor y mayor motivación varían de país en país, por ejemplo, un grupo de trabajo se motivará más cuando las clasificaciones de la cultura del país califican más alto en el concepto de calidad total.

Por todo lo anteriormente dicho, reafirmamos que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo. Así mismo, debemos agregar al concepto de comportamiento organizacional el hecho de que éste debe ser visto como una disciplina que logra conjuntar aportaciones de otras diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Una vez definido el CO, debemos ahora conocer que para su estudio se hace necesario crear un modelo que atienda a tres niveles de análisis: nivel individual, nivel de grupo y nivel individual. En donde el conocimiento de cómo actúan sistemáticamente será lo que nos permitirá entender el comportamiento de la organización. Los tres niveles son análogos a la construcción por bloques y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente, tendremos los individuos con sus características propias, luego con ello formaremos el concepto de grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde uniremos los niveles anteriores como un sistema único.

En el mismo orden de ideas del concepto amplio del comportamiento organizacional debemos conocer que éste puede ser afectado por variables dependientes e independientes. **Las primeras pueden definirse como el factor clave que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización, mientras que las segundas serán las mayores determinantes de las primeras.**

Las **variables dependientes** que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Rotación.- es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual.- son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representará un factor de estudio.

Variables a nivel de sistemas de organización. - los individuos, los grupos conformarán la organización, por ende los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Una vez conocidas las variables que afectan el comportamiento organizacional, explicaremos cuál es la importancia del estudio del CO para los gerentes, en tal sentido diremos que éste ayuda a:

Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa

Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.

Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

3. Elementos claves del comportamiento individual

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos la conducta como el conjunto de acciones que un individuo lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'. Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida) Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes: La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto. El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos La Afiliación social se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan

los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros. La Estructura y dinámica de grupos: En donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad. La Personalidad y la sociedad: Las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social. La comunicación interpersonal Los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social. La comunicación no verbal utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social. La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología tiene del comportamiento individual y aclarados algunos conceptos de gran utilidad en nuestro estudio, uniremos estas ideas con lo que el CO define como los elementos claves del comportamiento individual que según Robbins están representadas por: las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

En relación con las **características biográficas** diremos que estas son de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado. Estas permiten que el empleador pueda conocer mejor quien es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual. Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:

Edad.- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son reemplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia.

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Las habilidades individuales: se refieren a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. Las habilidades pueden subdividirse para su estudio en dos vertientes a saber:

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

La gerencia debe usar las habilidades individuales del individuo para el beneficio de la empresa, por ello, se hace necesario primeramente conocer qué tipo de habilidades necesita cada trabajo con el objeto de seleccionar al más capacitado empleado para cumplirlo. Como segundo punto, el promover o ascender personal deberá siempre estar en estrecha relación con las habilidades que el nuevo sujeto tenga para cumplir cabalmente la nueva asignación. Como ultimo diremos que las habilidades deben ser aprovechadas al máximo, pero no se debe perder de vista que a través del aprendizaje se pueden actualizar algunas que se creían perdidas, así como también se pueden desarrollar nuevas conforme al tiempo y condiciones dadas.

El tercer elemento a considerar es **la personalidad**, término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.

Las distintas teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y discrepan unas de otras sobre cómo se organiza, se desarrolla y se manifiesta en el comportamiento. La personalidad se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a dos factores que interactúan constantemente como lo son la herencia: factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; y el ambiente: los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon. Desde los primeros años, los niños difieren ampliamente unos de otros, tanto por su herencia genética como por variables ambientales dependientes de las condiciones de su vida intrauterina y de su nacimiento. Algunos niños, por ejemplo, son más atentos o más activos que otros, y estas diferencias pueden influir posteriormente en el comportamiento que sus padres adopten con ellos, lo que demuestra cómo las variables congénitas pueden influir en las ambientales. Entre las características de la personalidad que parecen determinadas por la herencia genética, al menos parcialmente, están la inteligencia y el temperamento, así como la predisposición a sufrir algunos tipos de trastornos mentales. Entre las influencias ambientales, hay que tener en cuenta que no sólo es relevante el hecho en sí, sino también cuándo ocurre, ya que existen periodos críticos en el desarrollo de la personalidad en los que el individuo es más sensible a un tipo determinado de influencia ambiental. Durante uno de estos periodos, por ejemplo, la capacidad de manejar el lenguaje cambia muy rápidamente, mientras que en otros es más fácil desarrollar la capacidad de entender y culpabilizarse. La mayoría de los expertos cree que las experiencias de un niño en su entorno familiar son cruciales, especialmente la forma en que sean satisfechas sus necesidades básicas o el modelo de educación que se siga, aspectos que pueden dejar una huella duradera en la personalidad. Se cree, por ejemplo, que el niño al que se le enseña a controlar sus esfínteres demasiado pronto o demasiado rígidamente puede volverse un provocador. Los niños

aprenden el comportamiento típico de su sexo por identificación con el progenitor de igual sexo, pero también el comportamiento de los hermanos y/o hermanas, especialmente los de mayor puede influir en su personalidad. Algunos autores hacen hincapié en el papel que cumplen las tradiciones culturales en el desarrollo de la personalidad. La antropóloga Margaret Mead convivió con dos tribus de Guinea y mostró esta relación cultural al comparar el comportamiento pacífico, cooperativo y amistoso de una, con el hostil y competitivo de la otra, pese a tener ambas las mismas características étnicas y vivir en el mismo lugar. Aunque tradicionalmente los psicólogos sostienen que los rasgos de la personalidad de un individuo se mantienen estables a lo largo del tiempo, recientemente se cuestionan este enfoque, señalando que los rasgos existían sólo en la óptica del observador, y que en realidad la personalidad de un individuo varía según las distintas situaciones a las que se enfrenta. Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias. Organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización.

Debemos, de igual forma, conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad, algunos guardan especial potencial para prever el comportamiento en las organizaciones:

La orientación a la realización. - Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.

El autoritarismo. - Quienes tienen una personalidad autoritaria guardarán una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.

Maquiavelismo. - Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir

Autoestima. - es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior. En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

Locus de control o lugar de control. - hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. Las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho auto control suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El auto control conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.

Auto monitoreo. - ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos. - en los puestos de gerencia debe buscarse la aceptación de las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

El cuarto y último elemento influyente en el comportamiento individual es **el aprendizaje**, Robbins (1994), al referirse a éste afirma: "Cualquier cambio en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente... Un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje sino se acompaña por una modificación de conducta". Basados en esta definición diremos que el aprendizaje es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Asimismo, este aprendizaje puede tornarse favorable si aplicamos el reforzamiento positivo y con ello puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas teniéndose en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos.

En relación a ¿Cómo aprendemos?, se han presentado tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, las cuales son: El Condicionamiento Clásico, desarrollado por el psicólogo Ivan Pavlov a fines del siglo XIX y se basa en la teoría de estímulo-repuesta y lo vemos en una

organización cuando por ejemplo por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general ya que los altos ejecutivos tendrán una inspección, por razones estímulo-respuesta el empleado asociara siempre limpieza con visita de inspección, pero si por el contrario tiempo después se ordena limpieza y orden sin que se programe ninguna inspección, todos continuarán pensando que vendrá una inspección, ya que esta respuesta es una acción condicionada en el aprendizaje del individuo y de la organización.

El condicionamiento Operante fue presentado por el psicólogo Skinner y se afirma que la conducta está en función de su consecuencia. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. En este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevara a la recompensa o la prevención del castigo. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad de que se repita.

El Aprendizaje social puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante y se fundamenta en que la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual. (no son las únicas teorías)

4. Contextualización del grupo y los factores de la organización que intervienen en esta categoría

En el contexto que enmarca al comportamiento organizacional surge un elemento interesante y fundamental para la organización. Éste se conoce con el nombre de grupo y es integrado por el recurso básico de una estructura: el individuo. Por lo tanto, es determinante el estudio y análisis del grupo, las actividades, los factores que lo afectan y las condiciones contribuyentes al desarrollo del mismo dentro de la organización.

El grupo como parte de la organización posee varias definiciones dadas por los estudiosos de la materia. Por ejemplo, McDavid (1986) explica que el grupo "es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de estos". Este punto de vista, muestra directamente algunas particularidades que poseen los grupos; el formalismo, las normas y funciones, dando un lineamiento fundamental para el desarrollo acorde de cada elemento en el sistema.

Así mismo, el autor Homans (1950) afirma que "el grupo es una serie de personas que se comunican entre sí durante un lapso de tiempo y cuyo número es suficientemente pequeño como para que cada persona sea capaz de comunicarse con todos los demás, sin necesidad de intermediarios". En este enfoque se expresa claramente la interacción que existe entre los miembros y que primordialmente surge una situación de intercambio funcional e interdependencia.

Otros especialistas conceptualizan el grupo dentro del marco del liderazgo eficaz para cada miembro de grupo, según la necesidad de la organización. En tal caso, los individuos destacados presenten sus actividades al grupo con ideas de enseñanza y a la vez generar responsabilidad, respeto y jerarquía.

Ejemplo de esto, lo da O'Toole (1996) quien señala que "en la actualidad se reconoce cada vez más que el reto de todo directivo consiste en saber sortear los peligros en forma decidida y exitosa, manteniendo condiciones apropiadas que pueden simplemente transformarse con efectividad cuando la organización lo requiera". En tal sentido, evoluciona para la organización y en especial para el comportamiento grupal, la concepción del liderazgo contemporáneo, conllevando a la descentralización, atención efectiva y la adaptabilidad a los cambios en el menor tiempo posible.

Finalmente, se puede precisar que el grupo no es más que un subconjunto o sistema de una organización, conformada por individuos fundamentalmente relacionados por la función asignada a esa pequeña estructura, y que a la vez, respetan las normas, exigen a cada uno de sus miembros la interacción laboral y la búsqueda del desarrollo de la organización.

El comportamiento grupal en una organización depende de variables o factores presentes en todo momento, orientando las actividades del grupo según lo requerido por dicha organización y a la vez por las funciones que

cumple. En este caso el rendimiento puede ser proporcional al grado de instrucción que posee cada miembro y la forma en la cual el individuo comprenda el trabajo del grupo. Así mismo, los críticos hacen una proyección del acto de un grupo según las condiciones externas que le impone la organización, siendo presentadas de la siguiente manera:

Estrategia de la organización: es estipulada por la dirección, de donde parte la idea principal con relación a las metas que se desea cumplir, esto influye directamente en algunos grupos de la organización.

Estructuras de autoridad: busca definir el responsable de dar informaciones, así como las tomas de decisiones. Por la tanto, permite la ubicación de un grupo de trabajo en determinado nivel de la estructura, el líder formal del grupo y las condiciones formales que se derivan con otros grupos.

Regulaciones Formales: para darle a las organizaciones el toque de formalismo, se crean procedimientos, normas, políticas y otras reglas para lograr delimitar la conducta del empleado. Por tal motivo, el comportamiento de los integrantes del grupo será más predecibles en la medida que las regulaciones sean más formales y exigentes.

Recursos organizacionales: la logística utilizada por las organizaciones (equipos, dinero, herramientas, etc.), tiene influencia directa en las actividades del grupo. Por lo cual, merece de completo cuidado la buena administración de estos elementos y a la vez lograr el empleo correcto por parte de los integrantes del grupo.

El proceso de selección de los recursos humanos: de los métodos de captación, evaluación y contratación aplicados por dicha organización para obtener sus trabajadores, depende el tipo de persona involucrada para cada grupo y estructura.

La evaluación de desempeño y el sistema de recompensa: es evidente que estos dos tópicos influyen en el comportamiento grupal, ya que exigen a los miembros su máxima capacidad e iniciativa para cumplir con su misión. Por otro lado, es necesaria la motivación al personal a través de las recompensas, permitiendo el mejor desenvolvimiento de los grupos.

La cultura organizacional: básicamente son las reglas no escritas en la organización, pero que por cultura, conocimiento social y conductual del hombre se adoptan y comparten entre los miembros de la organización. **Ambiente físico de trabajo:** esta última condición externa trata simplemente del bienestar, comodidad, espacio y ruido a los que pueden ser expuestos los trabajadores en determinado lugar o momento, generando las respuestas de los mismos en su rendimiento y comportamiento grupal.

Por otra parte, existen puntos de vista en donde se refleja el estudio de los factores influyentes en el comportamiento grupal en dos situaciones básicas, los recursos de los integrantes y la estructura funcional del grupo.

En el primero, se relacionan los niveles potenciales de desempeño y los aportes entregados por cada miembro. Por tal motivo, surgen dos recursos importantes para la comprensión de este enfoque. Uno de ellos es la habilidad, tanto física como intelectual establecen los lineamientos por los que cada uno puede hacer las actividades y el grado de eficacia con que se desempeña. La otro es las características de la personalidad, de donde se revela que los atributos individuales tienden a relacionarse de forma positiva con la productividad del grupo, el clima y la cohesión. Todas las características presentes en el hombre afectan directamente el desempeño individual y su manera de interactuar e interesarse con las actuaciones de su grupo.

En el segundo caso, la estructura del grupo da forma al comportamiento global y posibilita la explicación mas aproximada al individuo, dándose fundamentalmente a través de dos variables claves para este punto. Inicialmente, el liderazgo formal establecido en toda organización para la gerencia y dirección correcta de los grupos y componentes del sistema, ocupando un lugar clave e importante para los logros del grupo. Por último, se estudia el papel del grupo, el cual se define como un conjunto patrones de comportamiento, rol o función deseable para una persona o grupo que se encuentra ubicado en una posición de la organización. Estos, deben ser claros y precisos en cuanto a identidad, expectativas, percepción y posibilidades de conflicto.

5. Implicaciones del comportamiento de los empleados en las estructuras o diseños organizacionales

Al objeto de establecer la correspondencia entre los tres factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización.

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

Keith Davis y Jhon W. Neustron (1994) en su texto *Comportamiento Humano en el trabajo*, describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques, a saber:

1. Diagnóstico Inicial, tomado de las opiniones y consulta con la alta gerencia para definir acciones que coadyuven las situaciones problemáticas de la empresa, elaborando los acercamientos de desarrollo organizacional que tengan más posibilidades de éxito.
2. Integración de la información. La aplicación de encuestas para determinar el clima de organización y los problemas conductuales.
3. retroalimentación de la información y confirmación. Grupos de trabajo revisan la información obtenida para establecer a posteriori las prioridades del cambio.
4. Planeación de la acción y solución de problemas.
5. Construcción de equipos, donde gerente y subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de desarrollo organizacional.
6. Evaluación y seguimiento. Para desarrollar programas adicionales en áreas de su competencia y que son necesarias para la eficacia de la organización en sí. Cada día el quehacer profesional, exige de los individuos mayor preparación en el campo organizacional

6. Conclusiones

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones. Esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

El punto de partida básico es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, será lo único que les permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados. Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general.

El comportamiento organizacional baza su importancia es que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte de vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorenewa y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es buscar nuevas realidades para viejos problemas.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

A modo de conclusión, podemos enfatizar que la tarea principal describe la misión u objetivo primario que la empresa debe llevar a cabo. Esta función también es primordial en el sentido de proporcionar un parámetro para examinar todos los aspectos del funcionamiento de la organización. Cuando todos los comportamientos organizacionales están enfocados en la provisión de las condiciones y recursos esenciales para el logro de la misión, la institución funciona bien y, al hacerlo, asegura

LUC BRUNET. El clima de trabajos en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial TRILLAS. México 1997

JOSÉ LUIS, PARDO DÍAZ. Gestión del Cambio y Liderazgo. CD. Caracas 1998-1999.

Unidad III

Los grupos

Los puercoespines

Era invierno y los puercoespines, aislados cada uno en su rincón, tenían frío. Transcurrieron unos días, hasta que se les ocurrió que una buena forma de calentarse sería apretarse unos contra otros. Al acercarse, sintieron un agudo dolor, por las heridas que se producían unos a otros con sus púas, y volvieron a alejarse. Al poco tiempo, el frío se tornó insoportable, y volvieron a buscar el calor de los cuerpos amigos. Los pinchazos, les recordaron, que, tratándose de puercoespines, el exceso de cercanía era peligroso. Decididos, sin embargo, a no dejarse vencer en su lucha contra el frío, se alejaron y se acercaron varias veces, hasta que alcanzaron una distancia óptima, que les permitió estar calentitos, pero sin lastimarse.



“Conforme al testimonio del psicoanálisis, casi todas las relaciones afectivas íntimas de alguna duración entre dos personas – el matrimonio, la amistad, el amor paterno y filial – dejan un depósito de sentimientos hostiles, que precisa, para escapar de la percepción, del proceso de la represión. Este fenómeno se nos muestra más claramente cuando vemos a dos asociados pelearse de continuo o al subordinado murmurar sin cesar contra su superior. El mismo hecho se produce cuando los hombres se reúnen para formar conjuntos más amplios. Siempre que dos familias se unen por un matrimonio, cada una de ellas se considera mejor y más distinguida que la otra. Dos ciudades vecinas serán siempre rivales, y el más insignificante cantón mirará con desprecio a los cantones limítrofes. Los grupos étnicos afines se repelen recíprocamente; el alemán del Sur no puede aguantar al del Norte; el inglés habla despectivamente del escocés y el español desprecia al portugués. La aversión se hace más difícil de dominar cuanto mayores son las diferencias y, de este modo, hemos cesado ya de extrañar la que los galos experimentan por los germanos, los arios por los semitas y los blancos por los hombres de color.

Cuando la ambivalencia se dirige contra personas amadas, decimos que se trata de una ambivalencia afectiva, y nos explicamos el caso, probablemente de un modo demasiado racionalista, por los numerosos pretextos que las relaciones muy íntimas ofrecen para el nacimiento de conflictos de intereses. En los sentimientos de repulsión y de aversión que surgen sin disfraz alguno contra personas extrañas, con las cuales nos hallamos en contacto, podemos ver la expresión de un narcisismo que tiende a afirmarse y se conduce como si la menor desviación de sus propiedades y particularidades individuales implicase una crítica de las mismas y una invitación a modificarlas. Lo que no sabemos es por qué se enlaza tan grande sensibilidad a estos detalles de la diferenciación. En cambio, es innegable que esta conducta de los hombres revela una disposición al odio y una agresividad, a las cuales podemos atribuir un carácter elemental.” Sigmund Freud

Concepto de grupo

Didier Anzieu y Jacques-Yves Martin (1971) refieren que, la palabra *grupo* deriva desde su origen etimológico del italiano *grosso* o *grupo*, y que el sentido original de esta palabra era *nudo* y luego pasó a ser *reunión*, *conjunto*; a su vez está relacionada con el término provenzal antiguo *grop* (*nudo*) posiblemente derivado de *kruppa* (*masa redondeada*).

El sentido de *círculo* se asocia posteriormente a la noción de grupo, como reunión de varias personas en una nueva construcción, delimitando un espacio de unión circular, de cohesión, de lazos entrecruzados, de relaciones mutuas, de interacciones.

Cuando hablamos de grupo nos referimos a un conjunto relativamente pequeño de personas que interactúan unas con otras y que están conscientes unas de otras. Se sienten identificadas como parte del mismo y suelen unir fuerzas para cumplir con las metas propuestas cuando es necesario.

Por lo cual es central la idea de intersubjetividad. La intersubjetividad plantea un espacio de relación entre sujetos. No se trata de la suma de ellos, ni de sus aportes, sino de una construcción a partir de la interacción y de los intercambios que se producen.

Pichón Riviere entiende que un grupo es un **conjunto restringido de personas 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.

Según **Newcomb**, hay dos condiciones en las que dos o más personas constituyen un grupo: **compartir normas** con respecto a algo y la existencia de **roles sociales** estrechamente intervinculados.

Las personas forman grupos por diversos motivos:

1. La satisfacción de las necesidades:

- De Seguridad: Algunos empleados podrán sentirse desamparados ante la Gerencia y ante toda la organización al no contar con un grupo en quien apoyarse cuando se aportan las exigencias gerenciales; esta soledad provoca inseguridad, siendo el empleado miembro de un grupo puede participar en las actividades de éste y discutir las exigencias de la gerencia con otros integrantes que tengan puntos de vista de respaldo. La interacción y comunicación entre los integrantes del grupo amortiguan el efecto de las exigencias gerenciales.
- De Tipo Social: La sociabilidad de la gente estimula su necesidad de afiliación; el deseo de formar parte de un grupo resalta la intensidad de las necesidades sociales.
- De estima: A los empleados con mucha necesidad de estima, pertenecer a un grupo de esta naturaleza puede proporcionarles satisfacción.
- Cercanía y Atracción: Cuando las personas trabajan muy cerca de otros tienen oportunidades para intercambiar ideas, pensamientos y actitudes acerca de actividades de trabajo y ajenas a él. Tales intercambios fomentan la formación de grupos.

2. **Las Metas de los Grupos:** Las metas de un grupo pueden constituir las razones para que una persona se sienta atraído hacia él. Pero no siempre es posible identificar las metas de los grupos. La suposición de que los grupos formales cuentan siempre con metas claras se debe moderar mediante la comprensión de que la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje pueden distorsionar las metas.

3. **La Economía:** En muchos casos los grupos se integran porque los individuos piensan que si se organizan pueden obtener mayores beneficios económicos de su trabajo. Al trabajar y cooperar como grupo los individuos pueden percibir beneficios económicos más altos

Según Didier Anzieu, podemos hablar de distintas Categorías:

Multitud: cuando se reúnen los individuos en gran número (centenas o millares) sin haber buscado reunirse. Por ej. gente en la playa, gente en la iglesia. Cuando hablamos de masa el número de personas es aún más grande, las cuales no están físicamente reunidas, ni es posible reunir las.

Pandilla: tienen la similitud en común, se reúnen voluntariamente por el placer de estar juntos. Se busca el mismo modo de pensar y sentir, lo cual aporta seguridad y sostén afectivos. Posee número limitado de miembros y mayor duración en el tiempo.

Agrupación: cuando las personas se reúnen con una frecuencia de reuniones, con permanencia de objetivos. Sus fines responden a un interés común. Fuera de la realización de estos fines, los miembros no tienen ningún vínculo. Por ej. asambleas, coaliciones, colectividad, colonia de vacaciones, academias, conventos.

Grupo pequeño o primario: posee un número restringido de miembros, con numerosos intercambios individuales, búsqueda de los mismos fines con cierta permanencia, relaciones afectivas entre miembros pudiendo constituirse subgrupos, interdependencia y sentimiento de solidaridad, unión moral fuera de las reuniones, diferenciación de funciones; normas, creencias y ritos propios. Se desarrollan conductas de mantenimiento que pretenden la conservación del grupo.

Grupo secundario u organización: sistema social que funciona según las instituciones. Persiguen fines determinados, idénticos o complementarios y poseen una estructura que regulan las relaciones entre las partes.

Estructura grupal

Los grupos no son masas desorganizadas. Tienen una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir una buena parte del comportamiento de los grupos. Entre los elementos que conforman la estructura encontramos: los roles, las normas, la cohesión, el liderazgo, el estatus, el tamaño y la composición.

Para Pichón Riviere, **rol** es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros. Se denomina rol al desempeño de una persona en una situación dada, es la manera en que una persona demuestra lo que se espera de su posición. El rol es el papel que debe representarse, por lo que es el aspecto dinámico del estatus.

El concepto de **estatus** refiere a la identificación social, que establece la relación de un individuo con los otros, dentro de la trama de los vínculos sociales. Encontramos así, tanto roles formales o prescriptos, que serán aquellos que están determinados por la posición que ocupa un sujeto en una institución; y roles informales cuando los sujetos juegan un papel dependiendo de la red de interacción grupal.

En el interjuego de roles se destacan como prototipos:

El **portavoz** es el miembro que denuncia el acontecimiento grupal, las fantasías que lo mueven, las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo, es la persona que habla por todos.

El **chivo emisario** es un miembro del grupo en el cual se vuelcan aspectos negativos o atemorizantes, apareciendo mecanismos de segregación frente a dicho integrante.

En la otra cara encontramos al **líder**, los miembros del grupo depositan en él solamente aspectos positivos.

El **saboteador** se encargará de dificultar el cambio y atentará contra la tarea.

Para que un grupo pueda llevar a cabo la tarea, los roles deben ser móviles, si ocurre lo contrario y en consecuencia éstos se estancan y encontramos el fracaso.

Las ideas, el aprender a pensar, la creación, estarán para Pichón íntimamente ligadas al concepto de salud, ya que, para él, la misma consiste en una adaptación activa a la realidad. En cambio las conductas, de miedo al cambio, de repetición, las conductas estereotipadas, darán como resultado, enfermedad, la misma será una adaptación pasiva a la realidad.

Las **normas** sociales son líneas de conducta que regulan el comportamiento de los miembros de un grupo. Permiten comprender las actitudes y el cambio de actividad, la motivación, el funcionamiento cognoscitivo, la socialización, etc.; resultan de un valor funcional considerable en **mantener la organización de un grupo**, en preservar la estabilidad de su estructura y guiarlo por la ruta que lo lleve a sus objetivos. Se disponen como expectativas compartidas acerca del comportamiento apropiado de los miembros.

En cuanto al tipo de normas estas se pueden caracterizar por marcar la conducta que debe realizarse, **prescriptivas** o la conducta que no debe realizarse, **proscriptivas**. Ser claramente expresas, **explícitas**, o **implícitas** si no son claramente expresadas al interior del grupo. **Formales** si son expresadas conscientemente, o **informales** si son expresadas de forma inconsciente. **Institucionales** si son establecidas por un líder o un agente externo mientras que si surgen de un proceso gradual son **evolutivas o voluntarias** si nacen de un proceso de negociación entre los miembros del grupo.

Los antecedentes del individuo y sus experiencias previas influyen en la formación de las normas. Que se considere deseable o indeseable, bueno y malo, en cierta medida se encuentra determinado por los estímulos a los que hayan estado expuestos. Como Sherif lo indica, en un país donde gran parte de las mujeres mida menos de 1.60 metros, una muchacha vigorosa de 1.75 será considerada demasiado alta; es decir, las normas sociales suelen reflejar la experiencia común de los individuos que las crean.

El **liderazgo** implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores. Los líderes son agentes de cambio (personas cuyos actos afectan a otras personas más, que los actos de éstas les afectan a ellos). El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación de los demás miembros, por tanto, los líderes serán los más influyentes en cuanto al logro de los objetivos del grupo. Se profundizará más adelante.

Cohesión es el grado con que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente. Se relaciona con la atracción hacia el grupo y resistencia a abandonarlo, la moral o nivel de motivación que muestran sus miembros y la coordinación de esfuerzo para obtener objetivos comunes (Shaw).

Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado, de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, le facilita sus logros y lo lleva a altos niveles de desarrollo.

Grupos formales e informales

Con grupos formales, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales.

Dentro de los grupos formales podemos mencionar: los *grupos permanentes* que forman parte de la estructura organizacional y son estructuras reflejadas en el organigrama. Por ej. grupos de directivos, grupos de especialistas, etc. Los grupos temporales son conformados para realizar acciones puntuales, para resolver un problema o hacer frente a una situación. Pueden ser internos o externos.

En contraste, **los grupos informales** son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.

Siguiendo a Schein podemos hablar de grupos informales horizontales (miembros del mismo nivel), verticales (diferentes niveles jerárquicos), mixtos.

Los grupos informales, si se lo proponen, pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una organización o pueden ser una barrera para crear un buen ambiente de trabajo haciendo que las tareas diarias se conviertan en una tortura.

Lo ideal es que la administración canalice la energía de estos grupos de una manera positiva y ayude al buen desarrollo del grupo para que se convierta en un aliado y no en un posible enemigo.

Identificar al líder es el primer paso para lograr un acercamiento importante a los grupos informales, ya que estos seguirán a su "jefe" y pondrán todo el empeño para salir adelante si sienten que los está llevando por buen camino, al inclinarse por el bienestar de los integrantes y la consolidación de los deseos grupales.

La dinámica de grupos

Los orígenes de esta área de estudio se remontan al trabajo de Kurt Lewin, psicólogo gestaltista, creador de la teoría de campo, en la cual afirma que no se puede entender al ser humano fuera del entorno en que se ubica. Las diferencias individuales en la conducta humana con relación a la norma se dan por la interacción entre las percepciones que tiene la persona de sí misma y el ambiente psicológico en que se encuentra.

La Dinámica de Grupo trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. También se interesa por investigar los procesos mediante los cuales la conducta individual es modificada en virtud de la experiencia del grupo y trata de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué estos se comportan como lo hacen, y por qué los miembros del grupo reaccionan como reaccionan.

Este autor considera que el grupo es un **todo dinámico que posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes** o de la suma de sus partes, concluyendo que el todo no es más que la suma de las partes, el todo y las partes, son igualmente reales, no existiendo diferencias en su importancia.

Para Lewin el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto.

La teoría de campo que formuló Lewin afirma que la fijación de objetivos personales depende preferentemente de la norma del grupo en la que se ubique la persona. La conducta no se puede entender sino como resultado de los procesos que se dan en la vida de los grupos. Su hipótesis experimental sostiene que dependiendo de cómo sea el estilo de liderazgo (autoritario, democrático o *laissez-faire*) será el desempeño del grupo. Las tensiones se dan por los conflictos internos y por las frustraciones sufridas al no conseguir los objetivos marcados que actúan como fuerzas motivadoras; estas fuerzas llevan a acciones que alivien o reduzcan necesidades. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico. El grupo, desde estos estudios, forma una totalidad, con propiedades distintas a las de las partes; grupo y ambiente forman un campo social dinámico.

La importancia de los grupos en la organización

Desde la perspectiva empresarial, la importancia de las actividades grupales en el ámbito de trabajo cotidiano asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización. Conceptos que conjuntamente la empresa y el personal que trabaja dentro de ella, toman como herramientas para mejorar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo mayor beneficio.

Actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas. El trabajo en equipo es de gran importancia, ya que se logra mayor eficacia si tenemos en cuenta los diversos aportes de los integrantes en cuanto a ideas y opiniones lo que llega a facilitar la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Entre las ventajas esenciales, que presentan los equipos, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para el individuo:

- Se trabaja con menos tensión.
- Se comparte la responsabilidad.
- Es más gratificante.

- Se comparten los premios y reconocimientos.
- Puede influirse mejor en los demás.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.

Para la organización:

- Aumenta la calidad del trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

No obstante, las ventajas que representa el trabajo en equipo no deben dejarse a un lado los resultados negativos que puede producir. Por ejemplo:

Decisiones prematuras: Cuando la primera opinión del equipo recibe apoyo suficiente y se acepta sin valorar otras posibilidades, aun cuando esto se deba más a una presentación convincente que a una solución verdadera y a largo plazo.

Dominio personal. Un líder puede dominar la discusión de un equipo e influir profundamente en el resultado, aunque su capacidad para resolver problemas sea limitada. El dominio puede representar un freno para los miembros aun cuando estos presenten mejores capacidades para resolver los problemas.

Formas contrarias Cuando el equipo propone soluciones a un problema, los miembros pueden considerar y defender su solución desde el punto de vista de ganar o perder, en lugar de juzgar objetivamente la pertinencia de cada alternativa.

El consumo de tiempo. Los equipos tardan más tiempo en llegar a una solución que cuando un sólo individuo toma la decisión. En este sentido, puede limitarse la habilidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando sea necesario.

Las presiones para conformarse. Existen presiones sociales en los equipos. El deseo de sus miembros de ser aceptados y de que se los considere importantes para él, puede generar el aplastamiento de cualquier desacuerdo abierto, y estimular la conformidad ante ciertos puntos de vista.

El dominio de pocas personas Las discusiones del equipo pueden ser dominadas por uno o varios miembros. Si la coalición dominante está compuesta por miembros de poca y mediana habilidad, la eficacia global del equipo de trabajo se verá afectada.

Responsabilidad ambigua Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es responsable en realidad del resultado final? En una decisión individual, es claro quién es responsable. En una decisión de grupo, se diluye la responsabilidad de cada miembro.

Factores organizacionales y psicoafectivos de cohesión y desintegración de los grupos.

W. R. Bion, psicoanalista inglés, ha sacado ricas conclusiones luego de su trabajo con pacientes psiquiátricos, que se recuperaban de experiencias traumáticas después de la segunda guerra mundial.

Diferencia entre el *grupo de trabajo* y el *grupo de supuesto básico*. El **grupo de trabajo** es el que cumple con el requisito formal, lo que se ha convenido. Pues bien, pero en lo latente, lo que subyace, en esa "otra escena" en la que se dan ciertos fenómenos que no obedecen al propósito principal, y que hasta suelen entrar en contradicción con este, y que explica muchas de las dificultades que tiene un equipo de personas en alcanzar su objetivo formal.

Así, todo lo que se realiza desde la cooperación y la solidaridad grupal es una constante del grupo de trabajo, mientras que los **supuestos básicos** son aquellos desde los que Bion parte para explicar la fusión irracional,

aquella que suele muchas veces conspirar contra la tarea explícita. En este caso Bion en vez de cooperación hablará de valencia, que explica los lazos que se mantienen en el nivel de lo inconsciente, de lo irracional, y que suelen dar origen a la fusión grupal.

Bion marca también la importancia del fenómeno de la *regresión* que va a dar lugar al liderazgo y al sometimiento dependiente hacia el líder.

Observa que los individuos, de forma consciente e inconsciente, fantasean con que el grupo (como totalidad) tiene una actitud hacia ellos en cuanto integrantes. Poseen una representación preconsciente sustentada en una representación inconsciente de grupo en cuanto objeto unitario, en dicha representación el grupo se presenta como cosa real que exige algo de los individuos.

El *individuo*, la *mentalidad grupal* y la *cultura grupal* son los tres aspectos que el autor concibe como interjuego que dará al *grupo* como resultante.

La mentalidad grupal sería una **suposición individual** que se expresa a través del sentimiento, idea o fantasía de que el grupo pide algo, espera algo.

La cultura grupal incluiría la estructura que el grupo alcanza, las tareas que se propone y la organización que adopta. Sería la forma en que los sujetos reaccionan a la mentalidad grupal.

Los supuestos básicos

Bion enuncia tres *supuestos básicos* que serían tres configuraciones que puede adoptar la mentalidad grupal, que operarían como estructuras subyacentes que organizan la conducta del grupo, orientándola hacia la búsqueda de cierto liderazgo.

El supuesto básico de **dependencia** implica la existencia de un líder que ha de nutrir afectivamente y materialmente al grupo, y de quien el grupo ha de obtener protección.

El supuesto básico de **Ataque y Fuga**: La característica distintiva es que reconoce a "un enemigo", frente al que se plantea la opción: *atacarlo o escaparle*.

El llamado "enemigo" no es tal, pero que es sí una necesidad vital del grupo, en tanto *función* es no menos imprescindible que el clásico "chivo emisario" que ha descrito Pichon Riviére.

El supuesto básico de ataque y fuga implica una exigencia de *autosacrificio* y de *coraje* grupal.

Su correlato en el grupo de trabajo es el Ejército.

Por último, encontramos al grupo de supuesto básico de **Apareamiento**: la característica de éste es el encuentro dual, la relación entre dos miembros, que tiene a los demás integrantes del grupo como espectadores.

Bien verá en lo inconsciente de la pareja protagonista, la recompensa esperada por los demás miembros ante su resignada exclusión. A diferencia de los grupos de supuesto básico de dependencia y de ataque y fuga, en el grupo de supuesto básico de Apareamiento *el líder no ha nacido*, y he aquí entonces la esperanza de su llegada como Mesías salvador que concluirá con los sentimientos de odio, de desesperación, de destrucción.

Aparece así la *satisfacción moral*, expresada por racionalizaciones verbales que en última instancia aluden a un sentimiento de culpabilidad por todo lo pertinente al odio y la destrucción que reinaba en el supuesto básico de ataque y fuga, por ejemplo.

Instituciones y grupos

Desde una concepción positivista, la institución no es otra cosa que un hecho social. Tal es la definición de Durkheim: Las instituciones son, antes que nada, el orden instituido. Pero también pueden entenderse como sistemas defensivos frente a la angustia.

Berger y Luckmann afirman que la transmisión del significado dentro de las instituciones se basa en el conocimiento social y se transforman en soluciones permanentes para problemas permanentes dentro de una comunidad. De esta forma, la institución propone un orden, legitima y proporciona valores. Los potenciales actores de acciones institucionalizadas aprender sistemáticamente estos significados lo cual pone en evidencia la necesidad de un proceso educativo. Resulta necesario para el funcionamiento de la institución que sus significados se inscriban de manera indeleble en la conciencia del individuo.

La institución es, pues, **un espacio humanizado en donde se encarna la experiencia individual a través de diferentes roles que al ser objetivados se transforman parte del mundo objetivado accesible para cualquier sociedad**. Así, los roles desempeñados por los individuos participan del mundo social en tanto han internalizado dichos roles al tiempo que el mundo cobra realidad subjetiva dentro de ellos.

Marcelo Percia dice que *una institución es un barullo devastador, un estallido que arrasa con clasificaciones, estadísticas y esquemas, un hervidero de desconfianzas y complicidades...* así, toda institución tendrá diferentes historias. Una historia oficial y otra marginal que se escribirá en los pasillos, en las quejas murmuradas, en el humor.

Como diría Kaminsky, **todo puede hablar dentro de las instituciones en la medida que sepamos escucharlo**. Porque no se trata solo de lo que una institución es sino también aquello que ella cree ser. La creencia conforma una más de sus dimensiones, que amplía el panorama de su estructura física, sus objetivos y sus producciones. Todo esto, conforma una singularidad institucional.

Este autor dirá que en las instituciones podemos ver **grupos objeto** y **grupos sujeto**. Mientras que los primeros están sometidos a las consignas instituidas (jerarquización institucional/verticalidad) su acción es lo que de ellos se espera, estén satisfaciendo o no las expectativas institucionales. Los segundos pueden desprenderse de la jerarquización, por lo tanto son más flexibles respecto al interés personal. Estos grupos no pueden sostener una posición instituyente de forma permanente, pero tienen vocación de "tomar la palabra", algo que los grupos objeto no pueden hacer, en tanto sólo se limitan a repetir "al pie de la letra".

Castoriadis, dirá que la institución es una **red simbólica en la que se combinan dos variables, un componente funcional y otro imaginario**.

Así, todas las instituciones poseen un juego de fuerzas en tensión constante. Por un lado encontraremos lo **instituido** que estará dado por lo establecido, lo determinado y representa una fuerza que tiende a perpetuarse de un modo determinado, conservador, resignado, en contra de todo cambio. Lo **instituyente** será aquella fuerza que oponiéndose a lo instituido, será portadora de la innovación, el cambio y la renovación.

Tanto lo instituido como lo instituyente, poseen una naturaleza dinámica ya que uno ansía el lugar del otro. Se trata de un conjunto de seres humanos que posee una particular forma de organizarse con el objeto de satisfacer necesidades básicas y asegurar producciones culturales.

Los grupos de trabajo en la organización

El **equipo** es la unidad a través de la cual se estructura el trabajo en las organizaciones. Son grupos orientados a la tarea, compuestos por un número de miembros organizados y que interactúan entre sí para conseguir determinadas metas laborales. La modalidad de la actividad es conjunta y coordinada y suelen formarse para gestionar proyectos, resolver problemas, asesorar.

El trabajo es proveedor de bienestar personal y social; favorecedor del estatus y de la identidad social del sujeto, dándole sentido a su vida. Estos grupos cumplen con la doble exigencia de dar respuesta a la creciente

complejidad de las tareas que precisa de la colaboración de varias personas y la creciente necesidad de una mayor participación en la organización, ejecución y control de la tarea.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo es parte de un proceso y requiere de tiempo, pues es necesario adquirir habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico del equipo.

Los componentes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades de este; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo: una figura que pueda llevar adelante un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes, desarrollando una estrategia racional, consiguiendo el apoyo de los centros del poder, incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación: tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico: permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño, en un clima de solidaridad y colaboración.

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción puede o no formar grupos de personas que funcionen como EQUIPO DE TRABAJO. No todo grupo funciona como equipo.

Las etapas de conformación del grupo de trabajo

Formación
Enfrentamiento
Normalización
Rendimiento
Disolución

Fragmento Ciudades invisibles, I. Calvino:

Marco Polo describe un puente, piedra por piedra.

- ¿Pero cuál es la piedra que sostiene el puente? - pregunta Kublai Kan.

-El puente no está sostenido por esta piedra o por aquella - responde Marco-, sino por la línea del arco que ellas forman.

Kublai permanece silencioso, reflexionando. Después añade:

- ¿Por qué me hablas de las piedras? Es sólo el arco lo que me importa.

Polo responde: -Sin piedras no hay arco.

El liderazgo

Chiavenato define al liderazgo como la **influencia interpersonal** ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere estatus al lograr que el grupo logre sus metas. Tiene que distribuir

el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo lo cual juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a manifestarse a través de uno de sus miembros. Esta necesidad aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos. Para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y es muy importante para la realización de las mismas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con destreza para desatar el entusiasmo, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del mundo actual, muchas organizaciones están apreciando más a gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Entre los estilos de liderazgo podemos mencionar:

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al empleado. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

- **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus empleados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Cultiva la toma de decisiones de sus empleados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Los impulsa a incrementar su capacidad de autocontrol y a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus empleados pero la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **EL LÍDER DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** el líder delega en sus empleados la autoridad para tomar decisiones esperando que asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. El empleado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Características del líder

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia su equipo de trabajo. Deberá ser estratega, organizador y proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va y cómo va a lograrlo.

Deberá conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar a una organización, estar preparado para enfrentarlos y aprender de ello para experiencias futuras. Debe ser innovador, progresista, creativo y con

apertura al cambio. Se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización porque puede hacer perder la objetividad al líder.

El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sean satisfactorias sino óptimas.

El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

Siguiendo las palabras de Eduardo Press: El arte de conducir, de liderar, de ejercer autoridad, está basado en el conocimiento, en la experiencia, en la capacidad para hacer participar a los otros, en la confianza propia y de los otros, en la motivación para hacerlo, en la capacitación, más que en el uso de la fuerza, la amenaza, el creerse el dueño de la verdad, el único poseedor del conocimiento y el conocedor de todas las respuestas.

Concepto de mando:

Mando es la actitud que asume una persona que gobierna a otras que se encuentran bajo su dependencia. Es un concepto amplio ya que se refiere tanto al director o gerente de una empresa como al capataz de fábrica. Está relacionado con la jerarquía.

Para reflexionar:

¿Encontrás diferencias entre el concepto de mando y el de liderazgo?

Motivación y liderazgo en la empresa

La motivación del recurso humano en las organizaciones es un asunto fundamental para el desarrollo de estas. Se traduce en crecimiento tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual a su vez se convertirá en motivación para los integrantes de los grupos de trabajo.

El liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás y saben despertar el entusiasmo de sus colaboradores.

Las personas que conforman un grupo de trabajo deben identificarse con un ideal común para poder sentirse a gusto y lograr los objetivos proyectados, además debe haber una perfecta interacción entre los factores equipo-tarea-individuo para poder atender las necesidades correspondientes a cada problema.

El desarrollo del personal es estratégicamente importante para las organizaciones, por lo cual éstas ponen atención a la tarea de motivar sus trabajadores. Lo hacen a través de planes que apuntan al mejoramiento de sus condiciones de vida, haciendo que las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo mejoren o fijando metas alcanzables que saquen lo mejor de cada uno en búsqueda de una mayor productividad que beneficie a toda la organización. Lo que se debe buscar en sí es que los empleados se encuentren a gusto y satisfagan sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más desarrolladas.

Incentivos y motivaciones

La mayor parte de los autores, al hablar de los incentivos no hace una diferenciación entre éstos y las motivaciones, no obstante, son conceptos distintos. Para aclarar tales conceptos debemos partir del principio de que **todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impulsa a la acción**. Pero

como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto demuestra que el factor afectivo desempeña un papel predominante en la conducta humana. Desde el comienzo del siglo XX, los psicólogos prestaron mayor atención al aspecto emocional que al intelectual en el comportamiento del ser humano en la organización. Recordemos el experimento de Mayo.

Si el factor intelectual, mediante las representaciones y percepciones nos aporta un conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, por su parte, nos suministra un conocimiento de nuestra vida interior con nuestras preferencias y deseos. Fusionados, estos dos elementos dan como resultado las motivaciones.

El factor intelectual desempeña, sin duda un papel importante, puesto que es el estímulo objetivo que provoca el brote del elemento emocional, pero es este último factor el que va a decidir la acción, ya en forma positiva o negativa, según el grado de intensidad.

Los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. Así lo define Brown cuando dice que un incentivo es una *meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, impulso o deseo.*

Las motivaciones, impulsan las acciones y tienen una raíz subjetiva. Dependen de la constitución física y psíquica del empleado, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus semejantes. Todos esos factores subjetivos influyen directamente sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, así como sobre el rendimiento del trabajo.

¿De qué manera te parece que lo hacen?

Los incentivos

Incentivos económicos: el taylorismo

Son los estímulos objetivos capaces de obtener por parte de los empleados la buena voluntad para el trabajo. Durante mucho tiempo la clase patronal creía que no era conveniente pagar bien a los obreros, porque ganando mucho perderían el gusto por el trabajo y se volverían perezosos. Era mejor mantenerlos en estado precario para obligarlos de este modo, a trabajar a la fuerza.

Con el desarrollo de la industria, y gracias a la creciente mecanización del trabajo, este prejuicio fue perdiendo validez, porque se vio la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja la máquina y el resultado depende de su habilidad y de su interés.

Hay que mencionar aquí a Taylor y Fayol. El primero comenzó la reforma por abajo, estudiando al obrero en su capacidad para el trabajo, y el segundo partió desde arriba, tratando de reformar la estructura de la parte directiva.

Fue Frederick quien a partir de 1885 trató de introducir en las fábricas una organización más racional del trabajo, para utilizar mejor las fuerzas productivas. Con ejemplos prácticos y con los resultados de sus experiencias demostró que el rendimiento de las fábricas aumenta grandemente si se acomodan en forma más adecuada estos tres factores:

El primero de estos se refiere a la **adaptación adecuada del instrumento al trabajo**. De este problema se

ocupa la psicotécnica objetiva. Ha podido comprobar que cuando el instrumento se adapta a la índole del trabajo en forma adecuada, este último resulta más liviano, no fatiga y el resultado se ve en el rendimiento, que aumenta en la calidad y cantidad.

Por lo que se refiere a los nuevos **métodos de trabajo**, se pudo comprobar, con cifras que cuando se adaptaron a las condiciones psicológicas y fisiológicas del operario, el resultado se traduce en una gran economía.

El tercer factor, se refiere a la **elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo**. Hay que destacar que al introducir este factor a su sistema Taylor sentó las bases de la selección profesional como uno de los resortes que condicionan el aumento de la producción, y puede decirse que ésta fue la piedra fundamental de la organización científica del trabajo.

El principio de las primas

Son conocidas las experiencias hechas por Taylor con obreros a quienes dio como incentivo **un pago mayor para obtener un rendimiento máximo**. De este modo introdujo el principio de la prima como estímulo para la productividad, con lo cual quedó destruido el prejuicio de que se trabaja únicamente por necesidad.

Esas experiencias mostraron también que la esperanza de un salario mayor es un estímulo para un rendimiento mejor y en consecuencia una contribución al bienestar a que aspira todo ser humano. Las primas constituyen en gratificar con una determinada suma, ya sea individualmente al trabajador o a todo un equipo, cuando ha sobrepasado el término medio de la cantidad que produce normalmente.

Es indudable que la bonificación colectiva ofrece la ventaja de estimular el espíritu de equipo, porque todos sus miembros colaboran y procuran aumentar la producción. Además, tratan de evitar el despilfarro en lo que se refiere al material y economizan fuerza motriz y tiempo.

El trabajo a destajo

Es la remuneración de acuerdo con el trabajo realizado, la paga se efectúa por pieza por la cantidad de unidades producidas por hora. Pero lo más difícil de este sistema es poder establecer en forma equitativa las tarifas correspondientes a las unidades. En algunos casos se procede tomando en cuenta lo que se produce cuando se trabaja a jornal.

Este sistema tiene un doble peligro, especialmente para el trabajador. En primer lugar, el obrero al aspirar a una ganancia mayor, dedica al trabajo un esfuerzo y una atención mayor, lo que va en detrimento de la salud física y mental. En segundo lugar, no faltan dirigentes que al ver que los operarios ganan más con este sistema, no titubean en rebajar la tarifa de los productos por pieza.

El salario proporcional.

Consiste en regular las retribuciones, de acuerdo con el volumen de lo producido por la empresa, y premiar de este modo al conjunto del personal y a cada uno de sus elementos, desde los simples obreros y empleados, hasta los mismos jefes y directivos.

La participación en los beneficios o ganancias.

Este sistema de retribución se ha adoptado desde hace poco tiempo. Parece ser el estímulo más poderoso para el trabajo y puede utilizarse, según Drucker, para fortalecer un esfuerzo por prever la ocupación y los ingresos.

La ventaja del sistema consiste, indudablemente en que el trabajador interviene y en cierto modo vigila la marcha de la empresa y propende al progreso de ésta, puesto que redundará en su beneficio. Cuando se han hecho los cálculos de las ganancias y se ha deducido el porcentaje para el fondo de reserva, la mitad del beneficio anual se distribuye entre el personal.

Incentivos materiales

Esta categoría de incentivos se relaciona con el ambiente de trabajo que influye sobre la productividad. Se trata de algunas medidas propuestas por Taylor y sus seguidores.

Es el caso de la **introducción de pausas obligatorias en el trabajo** para evitar la fatiga del operario previo cronometraje de todo el proceso laboral, con el objeto de determinar el momento preciso en que debe ordenarse. Se estudiaron la forma y la disposición de las herramientas para hacer más fácil y seguro su manejo al adaptarlas a las necesidades orgánicas y fisiológicas del operario.

Con el adelanto de la iluminación, el local del trabajo resulta más claro y alegre. Cuando la iluminación es suficientemente intensa y pareja es más fácil la ubicación de las máquinas y de las herramientas en los sitios adecuados y el movimiento del personal puede efectuarse sin tropiezos con lo que se evitan los accidentes.

También se estudiaron los efectos de los colores. En muchos establecimientos, los colores grises y opacos que son deprimentes han sido reemplazados por otros claros y vivos.

Incentivos sociales

Los grandes movimientos sociales producidos en el presente siglo, con los intensos y a veces violentos reclamos de la masa obrera exigiendo mejores condiciones de vida sacudieron también a las empresas patronales, que no pudieron detener esos reclamos. Fue así como comenzaron a preocuparse del bienestar físico y moral del obrero y del empleado y se **organizaron los llamados servicios sociales**.

Esa misión debía ser cumplida por una entidad neutral: La Asistencia Social. La intervención imparcial de ésta servirá para pulir las aristas y poder exponer así con más claridad las ventajas ofrecidas por la dirección. En estos últimos tiempos son muchas las empresas que han confiado esta delicada misión a las asistentes sociales. Pero además de esta tarea la asistencia social se extiende su acción a la familia obrera, siendo algo así como una consejera cuando la mujer proletaria tiene dificultades en el hogar ya sea con el marido o bien en lo relativo a la educación de los hijos.

Entre los servicios sociales más importantes se destaca el **servicio sanitario**. Abordan problemas de la medicina e higiene del trabajo, prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal laboral sino también por razones económicas.

Para evitar esos lapsos de paro forzoso algunas empresas han instituido el salario anual, pero es indudable que el llamado **seguro social** de paro forzoso constituye la forma más adecuada para atenuar la inestabilidad en la ocupación.

Uno de los incentivos de mayor eficacia es el que se refiere al problema de **vivienda**. Así también algunas empresas han instalado en sus propios edificios lugares de descanso, cantinas, vestuarios, duchas, almacenes y proveeduría para uso exclusivo de su personal, a precios especiales.

Esparcimientos: Con el propósito de aumentar el bienestar material y moral de la clase obrera se han creado algunos organismos y se utilizan medios tendientes al desarrollo físico e intelectual como los deportes, las bibliotecas, los cursos nocturnos para adultos, las escuelas de aprendizaje para los hijos de los obreros, las

conferencias periódicas, las excursiones colectivas etc. Todo ello tiene una sola finalidad lograr la buena voluntad para el trabajo y de este modo, acrecentar la producción.

Las nurseries: En lugares donde trabajan muchas mujeres se han instalado guarderías infantiles, que consisten en habitaciones adecuadamente confortables donde se puede dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

Las motivaciones

Casi todos los autores que se han ocupado de los problemas de la psicología laboral mencionan los experimentos realizados por Elton Mayo en las fábricas de la General Electric Company. Esta compañía era considerada como una de las más progresistas, su personal contaba con buenas condiciones materiales y de excelentes servicios sociales. Sin embargo, las continuas protestas y reclamos repercutían sobre la productividad. Era necesario averiguar el motivo del malestar colectivo.

Toethlisberger, colaborador de Mayo, planteaba que la industria era un fenómeno tanto social como económico. La empresa tiene dos funciones: en primer lugar, debe **producir y distribuir un producto con determinado beneficio**, y en segundo ha de **tratar de que los individuos y los grupos de éstos trabajen con eficacia, conjunta y solidariamente**.

Luego de los experimentos que conocimos en Relaciones Humanas I, se lograron varias conclusiones en relación con el aumento de productividad. Por ej. Entre las obreras se había creado un grupo social solidario, interesado no sólo en obtener una prima colectiva, al haber surgido un vivo interés por los resultados del experimento mismo, en la cual habían colaborado. Había una confianza mutua entre los componentes del grupo y una simpatía recíproca, que trascendía hacia el jefe del equipo y hacía los técnicos que controlaban el experimento.

El conflicto

Entendemos por **conflicto** aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión. Es decir, puede surgir cuando hay disparidad de criterios dentro los miembros que conforman un grupo. Otros autores lo definen como "*aquel estado de tensión, que surge entre dos o más partes, porque tienen intereses iguales, diferentes u opuestos sobre alguien o sobre algo, a lo que ven difícilmente compatible o compartible con equidad entre ellos*".

El conflicto es parte **natural** de nuestra vida. Desde que el ser humano existe ha enfrentado el conflicto y ha ideado **formas de solución**. Podríamos afirmar que a lo largo de toda la historia los conflictos se han resuelto en dos formas: violenta y pacífica o amigable. Entre estos dos extremos se dan matices intermedios que conjugan ambas formas.

Podemos mencionar tres **corrientes o enfoques en el estudio del conflicto**:

Enfoque Tradicional: (1930 y 1940). Defendía la idea de que **todo** conflicto **es malo**, que es sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, y que por tanto **había que evitarlo**, porque afectaba negativamente a las personas, grupos y organizaciones. Para resolverlo o prevenirlo, plantea que sólo hay que atacar sus causas, que según este enfoque son la mala comunicación, la falta de franqueza y de confianza, entre otros.

Enfoque de Relaciones Humanas (1940 – 1970). Sostiene que su presencia en las relaciones humanas es un proceso **natural** y que por tanto es **inevitable** y que debemos aceptarlo como tal. Sin embargo, plantea que no siempre es malo o negativo y que **puede ser beneficioso** para el desempeño de las personas y los grupos.

Enfoque Interactivo: acepta el conflicto como algo **natural**, pero además sostiene que es conveniente **fomentarlo**. Sostiene que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, tiende a ser estático, apático y a no responder a las necesidades del cambio y la innovación. Recomienda estimular el conflicto en un grado manejable que incentive la creatividad, la reflexión, la forma más eficiente de tomar decisiones, el trabajo en equipo, la disposición al cambio y el establecimiento de metas ambiciosas y alcanzables, contribuyendo a un sentido de logro.

Como dijimos, los conflictos no son ni buenos ni malos en sí, sino que son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o sea malo. El conflicto puede tener diversas consecuencias.

Con respecto a las positivas:

-**Estimula el análisis crítico.** Es perjudicial para la organización no acatar las malas decisiones, no prestarles atención. El atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan estimula a las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el conflicto actúa como un disuasivo de la conformidad.

-**Motiva.** El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.

-Es un precursor de **cambio**. El cambio organizacional no es posible sin conflicto. Proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de cosas.

-El conflicto a veces **limpia el ambiente**. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado. Si se permite la expresión de este conflicto latente, puede dar lugar a una catarsis que reduzca la tensión y que conduzca a mejores relaciones.

-**Genera cooperación** dentro de los grupos. El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se unan más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación es pocas veces mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría.

En lo relativo a las consecuencias negativas del conflicto encontramos:

-Estimula las **emociones en vez de la razón**. Es decir la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.

-Interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y **crea el caos y el desorden**. Es ineficiente.

-La **atención se aleja de los objetivos organizacionales** a favor de las metas personales.

-Se **desvían las energías** productivas.

-Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna, el ausentismo y la rotación de personal, la hostilidad, la ansiedad

-Aumenta la **presión grupal y genera tensión** en las relaciones humanas.

En toda situación conflictiva, encontramos cuatro elementos:

- a. **Más de un participante**
- b. **Intereses opuestos**
- c. **Sentir o percibir la oposición**
- d. **Un objeto materia de la discordia.**

a- Dentro de este apartado podemos mencionar a las personas o grupos que enfrentan el conflicto.

Considera los **niveles** en que se da la disputa y la **cultura** de cada uno de los protagonistas (como una persona ve el mundo y está determinada por el conjunto de experiencias y valores que ésta acumula a lo largo de su existencia, lo cual determina **su forma de sentir, pensar y actuar**).

El conflicto puede darse en cuatro niveles:

1. A nivel **intrapersonal**: lo experimenta una persona consigo misma
2. A nivel **interpersonal**: entre dos o más personas
3. A nivel **intragrupal**. al interior de un grupo
4. A nivel **intergrupal**: entre dos o más grupos.

Es necesario tener en cuenta, que los conflictos **pueden abarcar uno o más niveles**, por ejemplo, entre el Gerente de Producción y el Jefe de Ensamble de una empresa (interpersonal e intragrupal) que luego puede ampliarse al Gerente de Logística (intergrupal) por las características técnicas de un equipo requerido para su compra.

b- Cada parte implicada en el conflicto adopta una postura. En esta podemos diferenciar:

Posiciones Son exigencias y demandas que inicialmente plantean las partes. Es todo aquello que las partes creen que quieren. Se limitan a metas específicas

Intereses y Necesidades Detrás de una posición, casi siempre, existen determinados intereses y necesidades que las partes pretenden satisfacer. A diferencia de las posiciones, los intereses y necesidades pueden converger, posibilitando una solución mucho más satisfactoria para ambas partes que la simple atención de la posición inicialmente planteada.

Ejemplo: dos hermanas discutían porque ambas deseaban una naranja. Su madre al ver que la discusión se tornaba en pelea intervino y partiendo en dos la naranja entregó una mitad a cada una de sus hijas, creyendo que de esa manera estaba satisfaciendo las posiciones de cada una de las niñas. Sin embargo, ambas tenían intereses diferentes, pero no opuestos. Una de ellas deseaba la cáscara de la naranja para preparar jalea, por lo que luego de pelar su parte arrojó al basurero el fruto. La otra, deseaba el fruto para prepararse jugo, por lo que igualmente arrojó al basurero la cáscara y utilizó el fruto. La posición de ambas era obtener la naranja. Empero, sus intereses eran distintos y no contrapuestos. De haberse indagado **para qué** querían las niñas la naranja, ambas hubieran podido obtener el doble, de lo que les correspondió.

c- Para que se dé un conflicto, la causa tiene que ser **percibida y sentida** como algo que afecta de manera negativa los intereses y necesidades de las partes. Al percibirse un hecho que nos afecta negativamente, entonces, surgen sentimientos y emociones que preceden a una disputa.

Si no hay percepción, es decir, si no se personaliza un estímulo o causa, no se da el conflicto. Las emociones contribuyen a dar forma a las percepciones, y éstas pueden desencadenar el conflicto.

d- Entendemos por causa o fuente a todo aquello que ha podido **originar o motivar** el conflicto. Para su determinación podríamos plantearnos la siguiente pregunta: **¿Cuál es el motivo de este conflicto?**

Causas Personales: los sistemas de **valores** individuales y las características de la **personalidad** que explican el modo de ser y las diferencias individuales. Pertenecen a este grupo las **percepciones y las emociones** que muchas veces son la causa de reacciones negativas. Podemos citar en este grupo a los deseos y aspiraciones insatisfechos, frustraciones, celos, envidia, necesidad de reconocimiento, de ser respetado, deseos de progreso, de pertenencia a un grupo (de aceptación), etc. *Ejemplo:* el carácter autoritario de un supervisor puede generar innumerables conflictos con sus colaboradores.

Causas derivadas de las comunicaciones: pueden generarse conflictos por problemas de comunicación, tales como malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros (teléfono malogrado), etc. *Ejemplo:* el significado que se da a las palabras no siempre es el mismo en todas las culturas y países.

Causas Estructurales o del Entorno: El entorno tiene variables que pueden afectar a las personas y grupos y a sus relaciones. Por ejemplo: disposiciones legales (el despido arbitrario y su secuela, la desocupación); la política tributaria del País (fuerte carga tributaria que afecta la liquidez de las personas y las empresas); la falta de trabajo, la baja calidad del servicio de salud a cargo del Estado o la seguridad social; las condiciones inseguras de trabajo; la escasez de recursos (no se tiene lo suficiente para cubrir los gastos de la familia); el sistema de reconocimiento en el trabajo (puede generar insatisfacción si se percibe injusticia); el estilo de mando duro y exigente, falta de límites a la autoridad y responsabilidad, las funciones en el trabajo que no están claramente definidas, metas antagónicas entre áreas de una misma empresa, posesión irregular de bienes, etc. *Ejemplo:* El despido del trabajo y la falta de oportunidades laborales pueden desesperar a los miembros de una familia y ponerlos en condiciones de frecuentes conflictos que día a día se van agravando. *Otro ejemplo:* En una mina, se privilegia en exceso el cumplimiento de las metas de producción diarias, generando una fuerte presión en los supervisores responsables de cumplir con el tonelaje de mineral. Esta circunstancia obliga a que el supervisor someta a una excesiva presión a sus obreros, aún, en muchos casos, a costas de su seguridad. Esto genera reclamos, y en algunas oportunidades paros o huelgas que resultan para las partes, sumamente costosas, más aún si se produce un accidente incapacitante o fatal.

Los conflictos pueden ser:

-**Latentes**, cuando no se manifiestan claramente. Existen las condiciones para el conflicto, pero las partes no se percatan de ellas o no utilizan una estrategia abierta para lograr sus metas.

-**Manifiestos**, cuando se manifiestan de forma patente, cuando las partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto.

A su vez distinguimos entre:

Conflictos Funcionales: son de intensidad moderada, mantienen y mejoran el desempeño de las partes. Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo cuando en una empresa se decide el otorgamiento de un bono económico a la mejor idea que se presente para resolver un problema específico o para la creación de un lema para el Programa de Calidad de la Empresa. Solo un grupo de trabajadores podrá obtener el bono ofrecido si la propuesta es la más original y representa mejor los objetivos del Programa de Calidad. Pertenecen a este grupo, los conflictos que posibilitan un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, fomentan un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

Conflictos Disfuncionales: tensionan las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente limitando o impidiendo una relación armoniosa. Generan stress, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, etc., afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa y su productividad y eficacia personal. Pueden llegar, incluso a su autodestrucción. Constituyen el campo de acción del conciliador.

En el área organizacional podemos pensar en cuatro clases principales de conflictos:

- **Conflicto de rol múltiple**: un ejemplo sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.
- **Escasos recursos**: en todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
- **Valores y prioridades diferentes**: el conflicto más difícil de resolver. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento de la perspectiva de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.
- **Diferencias de percepción de un problema**: a pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Con respecto a las partes implicadas podemos encontrar:

Conflictos Entre La Sede Central Y Sus Subsidiarias

Las diferencias tienen que ver con la insatisfacción de las necesidades de la sede central y algunas muestras de incapacidad de las anexas. Otro tanto con las imposiciones que haga la empresa matriz y la reticencia de las sedes a permitir injerencias externas cuando previamente ha existido una línea de trabajo clara (que genera condiciones adecuadas de productividad y bienestar).

La solución a este tipo de conflicto pasa por diversos factores. Por un lado, es crucial el papel que juegan las políticas de la compañía central, y más que las leyes que se imponen, lo que realmente cuenta es la elasticidad de éstas.

Conflictos Entre Jefes De Departamento

La creciente especialización puede llevar a que algunos departamentos crezcan y se fortalezcan de modo tal que tiendan a interferir con los objetivos de otros y en consecuencia llevar al surgimiento de tensiones entre

los jefes de los distintos departamentos que ven amenazada su autonomía por la influencia que pueda tener el jefe de otra dependencia.

Estos conflictos suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco como por la ignorancia del papel que se debe desempeñar. Otras dependencias pueden generar reticencia al funcionamiento paralelo con otras dentro de la organización, si su función está subordinada a lo que otra división haga.

Otro estilo de conflicto que puede darse entre los jefes de departamento tiene que ver con la competencia por funciones semejantes. Un ejemplo es el caso del departamento de personal que pretende controlar todas las políticas de selección de nuevos empleados y el departamento financiero, por ejemplo, guiarse por unos perfiles y criterios que no son compartidos por la otra dependencia. En este sentido es probable que el Dpto. financiero pretenda ser autónomo y choque con la estructura de la organización.

En los casos en los que se presentan conflictos entre los jefes de departamento, se sugiere la presencia de una instancia superior a las partes involucradas, que tenga una clara visión de las metas y procedimientos de la organización y que eventualmente entre a mediar entre las partes buscando un punto de equilibrio.

Conflictos Entre El Jefe Y Sus empleados (Y Viceversa)

Tiene que ver con asuntos como la remuneración, productividad y las condiciones de trabajo. Estas discrepancias también se pueden presentar cuando los empleados desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente.

Los conflictos empleado –jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación empleado –jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina conflictos, cuya repetición genera desmotivación y aspereza. "Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe" (Chalvin y Eyssette, 1992).

Los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. Por otra parte, los conflictos entre los subordinados y su jefe provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia. Un modo sencillo de contrarrestar este tipo de conflictos consiste en que: a) Los subordinados expresen abiertamente sus temores, incomprendiones, ideales porque encuentren un ambiente propicio para ello; b) Generar un ambiente tolerante al error, confiable, que evite que los subordinados se sientan intimidados a la hora de actuar.

Conflictos Entre Personas De Un Mismo Departamento

"En el interior de un grupo, de un servicio o de un departamento, colegas de un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo" (Chalvin y Eyssette, 1992) y sobre la dinámica misma del grupo.

La solución pasa por permitir que las personas se expresen con la mayor libertad y dentro de los límites del respeto.

Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales

Cada individuo tiene sus propias metas y no todas se relacionan con la organización, aunque ésta pueda servir como medio para alcanzar, por lo menos, algunas de ellas. Las diferencias en cuanto a la identificación de objetivos y su cumplimiento, plantean la posibilidad de conflicto

Suele ocurrir que quienes se encuentran en la escala inferior tienen dificultad para identificarse con los objetivos propuestos por la alta administración. A menudo, este tipo de personas que reaccionan en contra de las políticas de la empresa, tienden a ver a la organización como un medio útil, principalmente económico, que hace posible el logro de metas relacionadas con la vida privada (fuera de la organización).

Esta variedad de conflicto guarda estrecha relación con las luchas obrero–patronales en las que agremiaciones sindicales negocian peticiones y recurren a convenciones colectivas para la conquista de sus demandas. Las medidas para contrarrestar este conflicto se plantean en soluciones preventivas. La gerencia establece una línea de perfiles profesionales adecuados a sus necesidades y diseña un proceso de búsqueda de candidatos que optimice la identificación de tales rasgos dentro de los candidatos a una vacante.

Conflicto Entre El Individuo Y Su Trabajo

Puede tomar varias formas. Se da el caso en el que las exigencias del trabajo excedan las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente. El caso contrario también es común y consiste en que las capacidades de la persona exceden las exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización.

Otra situación es la ambigüedad, cuando el individuo no está plenamente seguro de la naturaleza y de las exigencias de su trabajo, o cuando hay conflicto de exigencias (responsabilidad frente a múltiples requerimientos); esto puede conducir a la experimentación de un alto grado de incertidumbre y ansiedad, que a su vez pueden desencadenar otros conflictos (por ej., con el jefe o compañeros).

Amplíemos un poco más en este último tipo de conflicto:

Roles y conflictos en el área de trabajo

El papel que cada individuo debe desempeñar en el mundo laboral representa la forma en que se espera que se realice el trabajo. Suele estar configurado conjuntamente por el propio trabajador, por las personas que desempeñan ese mismo papel y por las personas cuyos roles interactúan con el del trabajador. El papel de cada persona se integra en el conjunto de la empresa. Los distintos papeles existen unos en función de otros. Cada papel está relacionado con los de los demás y se refiere no sólo al trabajo que ha de realizarse, sino también al estilo de comportamiento y de relación con otras personas, las actitudes y, en ocasiones, al estilo de vida fuera de la empresa.

Cuando una persona entra a formar parte de una organización, ocupará un puesto en la misma en función del trabajo que vaya a realizar. Esta persona tiene sus propias ideas acerca del rol que debe desempeñar en su puesto. También otras personas tienen sus propias expectativas acerca del rol que aquella persona debe desempeñar. Tales expectativas pueden expresarse de modo más o menos explícito y concreto. Alguien recién incorporado, poco a poco, va haciéndose una idea de lo que se espera de él y pueden originarse diferentes situaciones.

Una situación deseable se produciría cuando la persona percibe **concordancia** entre las expectativas de la organización y las suyas acerca del rol que debe jugar, su papel está claramente configurado y es asumido por todos. Cuando la persona percibe **divergencias** entre ellas, se podría hablar de una situación de «conflicto de rol». Una tercera situación es la de «ambigüedad de rol», que se produce cuando la persona percibe **indefinición respecto al rol** que debe jugar y tiene una imagen confusa del mismo. Esto puede deberse a que las expectativas que los demás tienen están poco claras, poco o mal explicitadas y/o presentan amplios márgenes de incertidumbre.

Conflicto de rol: Ocurre cuando hay diferencias entre **lo que espera el profesional y la realidad de lo que le exige la organización**. Por ejemplo, recibir órdenes contradictorias de un responsable o cuando los deseos y metas no se corresponden con lo que realmente está haciendo. Pensemos en el caso de los supervisores en las empresas, que se encuentran en los mandos medios, enfrentan frecuentemente conflictos de roles porque los directivos quieren considerarlo de su equipo y que los represente ante los demás trabajadores, y los trabajadores que son sus subordinados esperan que los represente y sirva de enlace con la administración

de la empresa, y cuando él quiere cumplir con ambos papeles, generalmente queda atrapado entre ellos, creándole un conflicto interno.

También puede producirse una situación en que la persona **percibe que el rol que debe desempeñar comprende actividades y conductas que no quiere realizar**, porque considere que no se ajustan a lo que entiende que es su rol, o porque las considere inútiles y sin contenido, o bien porque vayan en contra de su sistema de creencias y valores. Un ejemplo del primer caso se encontraría en la persona a la que se le pide que se encargue de asuntos que no guardan relación alguna con la actividad y objetivos de la empresa, sino con temas personales de alguien y está convencida de que ello no forma parte de sus obligaciones laborales. Ejemplo del segundo caso, sería la persona que tiene que realizar actividades que considera vacías, sin significado alguno. El tercer caso se encontraría en la persona que recibe instrucciones de mentir en alguna ocasión y ello contraviene su sistema de valores, o la persona que tiene convicciones ecologistas, de defensa de la vida y del ambiente y trabaja en una empresa que a veces realiza vertidos incontrolados de residuos peligrosos.

En general, las personas buscan desempeñar roles congruentes con su sistema de creencias y valores. Cuando no se consigue, pueden surgir conflictos personales y situaciones que son vividas como fuente de gran tensión para la persona, la cual las soporta con un gran costo emocional.

Otro origen de conflicto de rol se encuentra en los roles distintos que una persona debe o quiere compatibilizar en su vida (por ejemplo, en el ámbito familiar y en el ámbito laboral). Las personas que se ocupan del hogar, la familia y trabajan también en puestos remunerados pueden vivir momentos en los que los distintos roles que desempeñan entran en una situación de conflicto porque son muy difíciles, si no imposibles, de compatibilizar por razones de tiempo de dedicación y demandas de cada uno de ellos. Se puede encontrar que una persona vive una situación de «sobrecarga de rol» cuando las demandas del conjunto de roles que desempeña entran en conflicto con el tiempo de que dispone y, por ello, exceden su capacidad de respuesta, ya sea debido al excesivo número de tareas requeridas o a la naturaleza de las mismas. Si no se realiza un ajuste, jerarquizando con algún criterio los distintos roles, se puede desembocar en una situación insatisfactoria, que se vive como un conflicto de roles

Ambigüedad de rol: Cuando no se tiene claro lo que se tiene que hacer, los objetivos del trabajo y la responsabilidad inherente que conlleva.

La persona con ambigüedad de rol vive en la incertidumbre, no sabe qué se espera de ella, es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. No tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. En definitiva, dispone de una información inadecuada para hacerse una idea clara del rol que se le asigna, bien por ser incompleta, bien por ser interpretable de varias maneras, o bien por ser muy cambiante. Tal información debería tratar sobre el propósito u objetivos de su trabajo, su autoridad y sus responsabilidades, su estilo de relación y comunicación con los demás, etc.

La carencia de información en algunas cuestiones del papel del trabajador y la falta de puntos de referencia iniciales pueden suplirse mediante la aportación de actitudes y conductas extraídas del estilo personal y del conjunto de valores propio. Estas conductas pueden resultar aceptadas y reforzadas o bien rechazadas y reprobadas de las formas más diversas (desde una aceptación plena y explícita, hasta un conflicto frontal con otros roles del sistema).

Ambas situaciones repercuten negativamente en el bienestar psicológico. Se las considera como fuentes de tensión para la persona que así las vive y se incluyen entre las dimensiones subjetivas que contribuyen al

estrés en el trabajo, junto con la carga de trabajo, la responsabilidad sobre personas y cosas, las relaciones interpersonales, el grado de control y de participación, la inseguridad en el empleo, etc.

La historia del martillo

Un hombre desea colgar un cuadro. El clavo ya lo tiene, pero le falta un martillo. Su vecino tiene uno. Así pues, nuestro hombre decide pedir a su vecino que le preste su martillo. Pero le asalta una duda: "¿Qué? ¿Y si no quiere prestármelo? Ahora recuerdo que ayer me saludó algo distraído. Quizás tenía prisa. Pero quizás la prisa no era más que un pretexto, y realmente abriga algo contra mí. ¿Qué puede ser?"

Yo no le he hecho nada; algo se habrá metido en la cabeza. Si alguien me pidiera prestada alguna de mis herramientas, yo se la dejaría sin dudar. ¿Por qué no ha de hacerlo él también? ¿Cómo puede negarse uno a hacer un favor tan sencillo a otro?

Tipos como este le amargan a uno la vida. Y luego, todavía se imaginará que dependo de él. Y sólo porque tiene un martillo. Esto ya es el colmo"

Así, nuestro hombre sale precipitado a casa del vecino, toca el timbre, a duras penas espera que se abra la puerta y, antes de que el vecino tenga tan sólo tiempo de decir "Buenos días", nuestro hombre le suelta furioso: "¡Quédese usted con su martillo, idiota!"

Paul Watzlawick "El arte de amagarse la vida"

¿Con qué conceptos estudiados en la Unidad III puedes relacionar este texto? ¿Por qué?

Resolución de conflictos

El Elefante y Los Cinco Ciegos

Eran cinco ciegos. A cada uno se le pidió que hiciera la descripción de un elefante del cual estaban tomados, respectivamente, de una de sus partes.

El primero de ellos, que estaba agarrado a la trompa, dijo que el elefante era "largo y grueso, flexible, arrugado, y hasta cierto punto, creo...mmm..., es capaz de manipular el mundo que lo rodea".

El segundo exclamó rápidamente: "- ¡ No estoy de acuerdo ! -", mientras recorría las orejas, "...es terso, no es arrugado, muy delgado, para nada grueso, y además aletea con el viento".

"- ¡ ¿ Cómo decís eso ? ! -" Preguntaba el tercero, tocando una pata, " el elefante es un animal grueso y redondo. Pesado y arrugado. No hay viento que pueda moverlo".

"- No seas tonto - ", dijo el cuarto ciego apoyado en el extenso costado, "es grande como una casa y ancho como una pared".

"- ¡ Están todos absolutamente equivocados ! -", gritaba ofuscado el quinto ciego, agarrado a la cola, " el elefante es flexible y ahusado. No es de gran tamaño y aunque se mueve con facilidad, no parece que tenga un propósito definido".

Los cinco ciegos discutieron todo el día sin ponerse de acuerdo, y cada uno se fue a su casa pensando en lo estúpidos que son los otros.

Formas de abordar el conflicto

Competencia

El conseguir lo que se quiere es el único criterio a tener en cuenta y la persona no se detiene a reflexionar sobre lo que los demás quieren. Esta posición puede alcanzarse a través del uso de la autoridad, a través de amenazas físicas, manipulando o desconociendo los reclamos legítimos de la otra parte.

Colaboración

Es el esfuerzo por encontrar una solución que permita que ambas partes salgan beneficiadas, más que encontrar culpables o a quién señalar como responsable. Al final, ambas partes deben sentir que ganaron. Esta es una estrategia gana-gana. Hace que las personas se enfoquen en los problemas y no en las personas. Este estilo funciona muy bien en ambientes organizacionales que apoyan la apertura, la igualdad y la comunicación directa y franca de los problemas.

Evasión

Se presenta cuando se evita el conflicto a toda costa y no se afrontan directamente los problemas. En el fondo, no importa ni lo que yo deseo ni lo que el otro desea. Ésta por lo general es la respuesta de aquellos jefes que no están preparados para asumir conflictos y manejar el estrés que va asociado con ello. El uso repetido de este estilo produce frustración, ya que los problemas nunca se resuelven y se evitan debido a su alta posibilidad de generar conflictos.

Acomodación

No plantea la propia posición, sino que siempre cede y acepta lo que los demás quieren, así por dentro se sienta mal. Es todo lo contrario del estilo competitivo. Se enfatiza el mantener una relación amistosa con el costo de no poder criticar los asuntos bajo consideración. En algunos casos inclusive no se defienden los derechos propios. Todo esto puede resultar en que la otra parte tome ventaja y se aproveche de lo que parecen síntomas de debilidad.

Compromiso negociado

Supone que uno no deja de preocuparse por lo suyo, pero reduce su deseo propio cuando considera lo que el otro quiere. Es un estilo que considera que se debe llegar a un punto medio entre las dos posturas, o sea, "repartir por igual". Para llegar a una solución, es preciso que cada uno ceda un poco hasta llegar a un punto medio.

Es un intento por obtener satisfacción parcial para ambas partes. Para ello, cada parte está dispuesta a hacer un sacrificio en favor del interés del otro.

Según Eduardo Press, no podemos esperar influir sobre ninguna empresa sin respetar la compleja red de personas que contribuyen con la organización. Es fundamental prestar atención a la conexión entre las partes

y no entenderla como una serie de partes aisladas más que como un proceso, viendo líneas rectas en lugar de círculos.

Cada individuo, cada organización y cada cultura tiene su propio modelo del mundo. Con algunos de ellos uno se sentirá a gusto, mientras que otros parecerán extraños e incomprensibles, a pesar de que otras personas estén en ellos con muchísimo gusto. Creemos que actuamos sobre la misma realidad del otro, que el otro posee las mismas referencias que nosotros, y que va a sacar las mismas conclusiones. Muchas veces damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde a la realidad tal cual es.

La creencia de que mi punto de vista es mejor que el del otro, es una fuente inagotable de desacuerdos y malentendidos que están en la base de los conflictos que se viven en las empresas. Son necesarias todas las perspectivas que se puedan conseguir. Algunos se resisten a esto o porque tienen miedo de confundirse o simplemente porque si una visión es "correcta", las demás deben ser erróneas. Esta forma de pensar es una trampa.

Un abordaje de conflictos que no tome en cuenta las diferencias en los puntos de vista, en las percepciones, la cultura, las creencias, los valores tiene muchas posibilidades de fracasar y generar consecuencias muy serias para la empresa y su gente. Todas las estrategias para lograr la excelencia competitiva necesitan para su implementación personas preparadas tecnológicamente y humanamente, trabajando en equipo. Los equipos son los elementos principales para alcanzar objetivos, los que funcionan adecuadamente tienen en cuenta el factor humano: se respetan las percepciones, las diferentes maneras de pensar, la cultura, los puntos de vista, las creencias y los valores.

Mecanismos de resolución alternativa

Los Mecanismos alternativos están constituidos por una serie de procedimientos que buscan lograr de manera no violenta, una solución de los conflictos que se presentan como consecuencia de la vida en sociedad, siendo estas vías distintas a la justicia tradicional ejercida por el estado.

Arbitraje:

En este mecanismo alternativo el tercero denominado árbitro tiene un mayor control del proceso, siendo el que en definitiva ponga fin a un conflicto.

Los árbitros tienen el poder de imponer los términos de un acuerdo. Existen las arbitraciones en las que ambas partes están obligadas a aceptar el fallo del árbitro mientras que en otras tiene la facultad de rechazar su decisión.

El árbitro además puede ofrecer un paquete de soluciones para que las partes directamente involucradas escojan la última solución. Incluso las partes en conflicto pueden solicitar la arbitración para la decisión final entre dos opciones, una por cada parte.

Negociación:

Es un proceso informal y flexible que se lleva a cabo sin la necesaria intervención de un tercero y tiene por objeto la búsqueda de un acuerdo consensual entre dos o más partes en conflicto, a fin de lograr la satisfacción de sus intereses.

Ambos lados involucrados hacen ofertas, contraofertas y concesiones, directamente o a través de representantes.

Un punto muy importante es que antes de iniciar la negociación los representantes de los grupos en conflicto deben tratar de comprender las necesidades, posiciones, valores, creencias y deseos que motivan las acciones de la otra parte. Es necesario conocer a fondo las debilidades y fortalezas de la otra parte. Para esto ambas partes deben realizar una investigación para acumular la mayor cantidad de información sobre el otro grupo implicado. Sin embargo, lo más importante es la utilización que se le dé a esa información acumulada. Esta deberá ser usada para desarrollar y evaluar opciones para la resolución del conflicto.

Un grupo de factores que afecta fuertemente los resultados que se obtengan a través de la negociación involucra las **tácticas específicas adoptadas** por los negociadores. Muchas de ellas son diseñadas para reducir las aspiraciones de los oponentes: convencerlos que tienen pocas oportunidades de alcanzar sus metas y que deberían por el contrario aceptar ofertas que son actualmente más favorables de las que ellos proponen.

Un segundo grupo de factores envuelve el **marco cognitivo** que utilizan las partes involucradas para la negociación. Es así que si las partes se concentran más en los beneficios potenciales que en las pérdidas o costos que genera la negociación esta se verá facilitada.

Un tercer aspecto en las negociaciones está referido a las **percepciones** de la gente involucrada. Existe lo que se llama error de incompatibilidad en el cual la persona o grupo de personas tienden a percibir que sus intereses y los de la otra parte son incompatibles. Tienden a ver que la otra parte tiene la misma prioridad en cada punto que tratan de negociar lo que se conoce como error de la suma arreglada. Ambas generalmente son falsas, pero tienden a evitar que los negociadores lleguen a un acuerdo.

El factor más importante que determina el éxito de las negociaciones es **producir resultados favorables para ambos lados** buscando involucrados a lo largo de todo el proceso de negociación. Para eso se debe exigir a los participantes del conflicto a negociar explorar todas las opciones cuidadosamente y juntar esfuerzos para descubrir juntos las posibles soluciones.

Mediación:

Proceso llevado adelante por un tercero denominado mediador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses.

Esto permite que una persona imparcial trabaje con ambas partes para llegar a un acuerdo que beneficie a los dos y a toda la organización. Introducir un mediador con suficiente anticipación en el proceso permite que se resuelvan los conflictos antes de que se declaren las hostilidades entre los grupos pues estas podrían propiciar resultados disfuncionales.

La mediación facilita los acuerdos voluntarios entre las partes disputantes. Esta técnica enfatiza los intereses comunes de los grupos en conflicto y minimiza sus diferencias. Se cree que si resaltan los puntos de vista que son compartidos en relación a ciertos aspectos esto facilitará el movimiento hasta una meta común.

Los mediadores no tienen un poder formal y no pueden imponer un acuerdo en vez de eso ellos buscan clarificar los temas envueltos y estimular la comunicación entre los oponentes. Ofrece algunas veces recomendaciones específicas para el compromiso o para soluciones de integración; en otros casos ellos meramente guían las disputas para que los participantes las solucionen por sí solos. Su rol es principalmente el de facilitador.

Conciliación:

Proceso de negociación asistida por un tercero denominado conciliador, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses. El conciliador a diferencia con lo que sucede con el mediador, tiene la facultad de proponer opciones de solución al conflicto, sin embargo, la decisión final será siempre tomada por las partes de manera consensual, en tal sentido las propuestas del conciliador no resultan vinculantes.

Influencia social

Las organizaciones no son compuestas de personas aisladas que toman decisiones y las ponen en práctica. Ellas son por encima de todo, núcleos sociales en los que cada cual interactúa con los demás. Estamos influenciados por lo que nuestros compañeros, jefes, líderes o superiores dicen y hacen. También estamos mediatizados por las emociones que se crean y utilizan en los cuerpos sociales.

La influencia Social **es el proceso mediante el cual las acciones de un individuo o grupo inciden en el comportamiento, actitudes o sentimientos de los demás.** (Feldman, 2005). Esto quiere decir que es el poder que tiene una persona para influir en otra. El hecho de encontrarse el individuo formando parte de un grupo en un lugar determinado tiende a producir ciertos cambios en los individuos que afectan tanto a la forma en que definen la situación como la percepción de sí mismo y del grupo, produciéndose una transformación de su conducta. (Javaloy).

Este proceso se manifiesta cada vez que un individuo responde a la presencia real o implícita de otros. Refiere a la manera en que la gente influye en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de otros.

Puede estar relacionada con el efecto recíproco de una persona sobre otra en la interacción, la conformidad, el liderazgo, el prejuicio, la moral colectiva.

El prejuicio

Es un juicio u opinión preconcebida y arbitraria que tiene por objeto a una persona o a un grupo y puede ser de naturaleza favorable o adversa. La característica diferenciadora de un prejuicio es que se basa en estereotipos relativos al grupo contra el que va dirigido.

La moral colectiva

Es una actitud compartida por el grupo que influye sobre otros resultados individuales

Conformidad

Este tipo de influencia social puede entenderse como el **cambio de comportamiento o actitudes generado por el deseo de seguir las creencias o normas de las demás personas** (Feldman, 2005). La conformidad ocurre cuando el individuo se percata de la diferencia entre él y los actos, normas o valores de otros miembros del grupo (Coon, 2005). Un ejemplo de conformidad es: cuando Juan comenzó a trabajar en una fábrica producía 300 piezas en una hora, mientras que sus compañeros realizaban 200. Sus compañeros le dijeron que disminuyera su ritmo de trabajo, pero él dijo que se aburría y seguía produciendo 100 piezas más que ellos. Sus compañeros se burlaban de él y lo ignoraban cuando hablaba. En la siguiente semana terminó produciendo 200 piezas por hora. Todos los grupos cuentan con reglas tacitas de conducta o normas. Las más amplias, definidas por la sociedad en su conjunto, establecen la conducta aceptable en la mayoría de las situaciones (Coon, 2005).

La conformidad es la forma más común y omnipresente de la influencia social. Generalmente se define como la *tendencia de actuar o pensar como otros miembros de un grupo*. El tamaño del grupo, la unanimidad, la

cohesión, el estatus y la dedicación ayudan a determinar el nivel de conformidad en un individuo. Normalmente se ve como una tendencia negativa, pero una cierta cantidad de conformidad es no sólo necesaria y normal, sino probablemente esencial para que una comunidad funcione.

Solomon Asch (1964) reunió a grupo de sujetos y les solicitó emitir juicios respecto a la longitud de diferentes líneas. En cada grupo había un sujeto crítico, ubicado en un asiento alejado que enfrenta la situación de manera desprevénida. El resto de los sujetos trabajan en conjunto con el investigador (colaboradores).

En los primeros ensayos todos los sujetos dan la respuesta correcta, pero en 7 de 12 ensayos, llamados **ensayos críticos**, los colaboradores dan respuestas incorrectas, expresando que dos líneas claramente desiguales son idénticas.

En más de la mitad de los casos, el sujeto que estaba siendo evaluado terminaba aceptando lo que la mayoría decía, aunque no estuviera de acuerdo.

La conformidad refiere a cualquier cambio de comportamiento debido a la influencia directa o indirecta de otra persona o grupo. Según Moscovici hace referencia al cambio en los juicios, opiniones o actitudes de un individuo al verse expuesto a los juicios, opiniones y actitudes de otros. Puede ser **voluntaria o no** y supone una presión ejercida por los miembros de la sociedad que **se rigen por las mismas normas e interactúan en un nivel de igualdad**.

Factores de grupo en la conformidad

¿De qué manera los grupos imponen las normas? En los grupos, la conformidad se premia con aceptación y aprobación, mientras que la inconformidad se amenaza con rechazo o ridículo. A estas reacciones se las llama **sanciones de grupo**. Las sanciones negativas abarcan desde la risa y la mirada fija hasta la desaprobación social y el rechazo completo o la exclusión formal. Si alguna vez ha sentido el frío repentino de la desaprobación, comprenderá bien la fuerza de este tipo de sanciones.

El poder que tienen las sanciones de grupo se pueden observar claramente en los experimentos que Asch realizó, en los que formó grupos de seis sujetos reales y un disidente entrenado por él. Cuando el "señor Fuera de Lugar" daba sus respuestas equivocadas, era saludado con risas burlonas y miradas de soslayo. Esta clase de tratamiento explica la razón por la que tendemos tanto a conformarnos cuando dudamos si nuestros puntos de vista son correctos o erróneos (Alicke y Doherty, 1992).

¿La eficacia de las sanciones de grupo no dependen de la importancia que éste tenga? Sí. Mientras más importante sea la pertenencia a un grupo para una persona, más fuerte será la influencia de otros integrantes del grupo. El riesgo de ser ex-

cluido es una amenaza contra el sentido de la identidad personal (Crano, 2000). Por eso los experimentos de Asch resultan tan impresionantes. Por tratarse de grupos temporales, las sanciones eran informales y el rechazo no tenía efectos prolongados. No obstante, el poder del grupo se hizo evidente.

¿Qué otros factores, aparte de la importancia del grupo, influyen en el grado de conformidad? Antes señalamos que cuanto más numeroso sea un grupo, a más miembros llegará su influencia. En los grupos de contacto directo formados por Asch, el tamaño de la mayoría tenía un efecto, pero sorprendentemente pequeño. En otros experimentos, el número de los que se conformaban a la mayoría aumentaba a medida que ésta pasaba de dos a tres personas. Sin embargo, una mayoría de tres producía casi la misma sumisión que una mayoría de ocho. La próxima vez que quiera convencer a alguien de algo o disuadirlo, hágase acompañar de dos amigos y notará una gran diferencia. (Le recomendamos que sean grandes y con cara de malvados.)

Persuasión

La persuasión es un método activo de influencia que intenta guiar a la gente hacia la adopción de una actitud, una idea o un comportamiento por medidas racionales o emotivas. La persuasión depende de "apelaciones" en vez de presión fuerte o coerción. En este proceso influyen cuatro categorías importantes: *quien dice, qué dice, a quién y cómo*.

La técnica de *pie en la puerta* es un método en el cual el persuasor pide un favor pequeño para posteriormente seguir con un favor más grande. En los años 60 se realizaron experimentos en la Universidad de Stanford. En uno de éstos se preguntaba por teléfono a un grupo de personas qué tipo de limpiador utilizaban, para luego

solicitar a esta persona que les abriera la puerta de su casa para comprobarlo en persona. Al otro grupo (el grupo de control) se le pedía directamente permiso para visitar su casa. Los resultados demostraban que era un 135% más probable que las personas del primer grupo abrieran la puerta de su casa al investigador que las personas del segundo grupo.

Obediencia

Sería la forma más directa de influencia social. **Ocurre cuando se siguen órdenes directas, generalmente provenientes de alguna autoridad.**

Milgram estudió la obediencia a las autoridades. El experimento consistía en que el sujeto experimental, de acuerdo con las normas recibidas de la autoridad del laboratorio, tenía que castigar mediante una descarga eléctrica los errores que hiciera un segundo sujeto supuestamente experimental (en realidad un actor) en un experimento para analizar su memoria. Estas descargas serían de un voltaje creciente a cada error e iban desde unos pocos voltios hasta unas descargas potencialmente mortales.

Cuando se llegaba a 75 volts el aprendiz comenzaba a protestar y quejarse del dolor. A los 150 volts gritaba que lo sacará de ahí y que rehusaba a seguir. A los 180 gritaba que ya no podía soportar el dolor y sus quejas y gritos iban en aumento hasta el nivel de 300 volts. Luego de 300 volts, sus respuestas cesaban totalmente.

Frente a posibles dudas el experimentador le recordaba que en ausencia de respuesta debía ser tratada como un error y por tanto continuar. Si durante cualquier momento de la experiencia, el instructor dudaba en seguir o protestaba de alguna manera, el experimentador respondía con una secuencia de "presiones", usando tantas como fueran necesarias.

Todos los sujetos experimentales (los que debían castigar) aceptaron su tarea e iban incrementando el potencial de la descarga a cada error del "confabulado" a quien veían a través de una ventana que era espejo al otro lado (confabulado que, realmente, no recibía ningún descarga, pero que hacía una importante comedia de dolor a cada una supuesta), un porcentaje importante llegó a "dar" descargas potencialmente muy graves y ni uno, cuando abandonaba el experimento, fue a socorrer al sujeto castigado.

Si el sujeto rehusaba responder al experimentador después de la última orden, entonces el experimento se terminaba. Si el sujeto preguntaba acerca de posibles daños físicos, se les respondía "aunque los shocks pueden ser dolorosos, no hay daño permanente de los tejidos, así que por favor continúe".

La principal variable dependiente del estudio era la intensidad máxima del shock que el sujeto administraba y los resultados fueron:

- *Ningún sujeto se negó a terminar antes de 300 volts.
- *5 se negaron a seguir más allá de 300
- *4 más se negaron más allá de 315
- *Dos más allá de 330
- *Uno más allá de 345
- *Uno más allá de 360
- *Uno más allá de 375
- *En total 14 no llegaron hasta el final, el 65% llegó hasta 450...

Consecuencias

Las investigaciones de Milgram plantean preguntas acuciantes sobre la disposición a cometer actos antisociales e inhumanos que ordene una "autoridad legítima". La excusa tantas veces dada por los criminales de guerra —"yo simplemente obedecía órdenes"— cobra nuevo significado a la luz de ellas. Según Milgram, cuando las instrucciones vienen de una autoridad, los subordinados racionalizan que no son personalmente responsables de sus actos. El resultado trágico han sido "masacres autorizadas" en lugares tan diversos como Vietnam, Ruanda, Bosnia, Sudáfrica, Nicaragua, Sri Lanka y Laos (Kelman y Hamilton, 1989). Los crímenes cometidos al amparo de la obediencia son comunes inclusive en la vida ordinaria. Con tal de no perder su empleo, muchos obedecen órdenes y hacen cosas que consideran deshonestas, poco éticas o nocivas (Hamilton y Sanders, 1995).

Resistencia al cambio

(Texto Superando la resistencia al cambio de Lefcovich)

TRABAJOS PRÁCTICOS

UNIDAD 1

Luego de **leer los textos** "Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. (García de Hurtado y Leal) "El talento humano" (Félix Socorro) y "La importancia del talento humano" (Orizaga) realizar las siguientes actividades:

- 1 - Mencionar los estadios a través de los cuales fue evolucionando el concepto de factor humano.
- 2 – Caracterizar brevemente cada uno.
- 3 – ¿Qué es el capital intelectual?
- 4 – En ambos textos se refieren a la época actual como la "sociedad del conocimiento" o "era de la información". ¿A qué se hace referencia con este concepto? Explica brevemente.
- 5 -¿Qué rol juega el capital humano en el desarrollo de las organizaciones? ¿Por qué es tan importante?
- 6 – Investigar quién es Gary Becker y qué estudios realizó.
- 7-¿Cuál es el planteo que hace Socorro en relación con el concepto de Capital Humano y Recursos Humanos?

UNIDAD 3

Usted se encuentra en su sitio de trabajo, con Juan, un compañero que realiza las mismas funciones que usted. Generalmente los dos tienen que trabajar juntos en las mismas tareas. La semana pasada, Juan se sintió indispuesto y le pidió a usted que le ayudara con la parte de su trabajo, ya que no se sentía bien para continuarlo, a lo cual usted respondió positivamente.

En este momento, usted tiene un problema en su casa, ya que su esposo(a) se encuentra enfermo(a), y debe acompañarla al médico. Usted le solicita a Juan que le ayude con su trabajo, como usted lo hizo con él.

De acuerdo con los 5 tipos de resolución personal de conflictos, de ejemplos de cada uno de ellos, según las posibles respuestas de Juan ante la situación.

Ordene los cinco tipos de resolución personal de conflictos desde el que considere más adecuado hasta el menos adecuado (siendo 1 el menos adecuado y 5 el más adecuado).

Estilo de resolución de conflictos	Posible respuesta	Valor dado de acuerdo a lo adecuada de la respuesta
Competitivo		
Colaborativo		
De evitación		
De acomodación		
De compromiso y negociación		

Unidad IV

La Comunicación como hecho social

El lenguaje como medio de interacción social

“El ser humano habla. Hablamos en la vigilia y en el sueño. Hablamos sin parar, incluso cuando no pronunciamos ninguna palabra, sino que escuchamos o leemos; hablamos tanto si nos dedicamos a una tarea o si nos abandonamos en el ocio. Hablamos constantemente de una u otra forma. Hablamos, porque hablar es connatural al ser humano. El hablar no nace de un acto particular de la voluntad. Se dice que el hombre es hablante por naturaleza. La enseñanza tradicional dice que el hombre es, a diferencia de la planta y de la bestia, el ser vivo capaz de hablar. Esta afirmación no significa que el hombre posea junto a otras facultades, la capacidad de hablar. Mas bien quiere decir que es el propio lenguaje lo que hace al hombre capaz de ser el ser vivo que es en tanto que hombre. El hombre es hombre en cuanto que es capaz de hablar.” MARTIN HEIDEGGER.

En términos generales se habla de LENGUAJE cuando se encuentran un **conjunto de signos** de la misma naturaleza y cuya función primaria es permitir la comunicación entre organismos. Seguramente hemos escuchado hablar del lenguaje de las abejas, del lenguaje de la música, del lenguaje de las flores, del lenguaje de los colores.

El lenguaje es una categoría abstracta con la que se designa la comunicación de una información dada a través de diferentes medios, usando signos que transmiten significados.

El lenguaje es un medio de comunicación exclusivo de los seres humanos. Todos nos valemos de él y el éxito o el fracaso que tengamos en los distintos aspectos de nuestras vidas, dependerá mucho de la forma en que lo usemos. Por ej. Podemos tener mucha claridad de ideas, pero si no somos capaces de transmitirlos no serán entendidas por el resto. No siempre tenemos conciencia de esto.

Aprender lengua es aprender a comunicarse con efectividad, es saber transmitir a los demás nuestros pensamientos, es lograr comprender los de nuestros semejantes.

Se confunde el buen lenguaje con el lenguaje complicado. La mayoría de los adultos cree que cuanto más rebuscadas sean las expresiones que usa, más difíciles las palabras, más largos los textos, mejor es su idioma. El buen idioma no se mide por la cantidad, sino por la efectividad.

La sociedad juzga implacablemente el buen uso del lenguaje. Un examen, un empleo, un ascenso pueden perderse por un error de expresión, de ortografía, de comprensibilidad.

Funciones del lenguaje

Jakobson plantea el modelo de la teoría de la comunicación. Según este modelo el proceso de la comunicación lingüística implica seis factores constitutivos que lo configuran o estructuran como tal.

- El emisor Corresponde al que emite el mensaje.
- El receptor recibe el mensaje, es el destinatario.
- El mensaje es la experiencia que se recibe y transmite con la comunicación.

Pero para que el mensaje llegue del emisor al receptor se necesita además de:

- El código lingüístico que consiste en "un conjunto organizado de unidades y reglas de combinación propias de cada lengua natural".
- Y por último el canal, que permite establecer y mantener la comunicación entre emisor y receptor.

Este modelo permite establecer seis funciones esenciales del lenguaje inherentes a todo proceso de comunicación lingüística, y relacionadas directamente con los seis factores mencionados en el modelo anterior. Por lo tanto las funciones del lenguaje son la emotiva, conativa, referencial, metalingüística, fáctica y poética.

El lenguaje se usa para comunicar una realidad (sea afirmativa, negativa o de posibilidad), un deseo, una admiración, o para preguntar o dar una orden. Según sea como utilicemos las distintas oraciones que expresan dichas realidades, será la función que desempeñe el lenguaje.

1. Función emotiva: el mensaje que emite el emisor hace referencia a lo que siente, su yo íntimo, predominando él, sobre todos los demás factores que constituyen el proceso de comunicación. Las formas lingüísticas en las que se realiza esta función corresponden a interjecciones y a las oraciones exclamativas.

Ej.: - ¡Ay! ¡Qué dolor de cabeza! -¡Qué gusto de verte!-¡Qué rico el postre!

2. Función Conativa: el receptor predomina sobre los otros factores de la comunicación, pues la comunicación está centrada en la persona del tú, de quien se espera la realización de un acto o una respuesta. Las formas lingüísticas en las que se realiza preferentemente la función conativa corresponden a las oraciones imperativas e interrogativas.

Ej.: - Pedro, haga el favor de traer más café - ¿Trajiste la carta? - Andrés, cierra la ventana, por favor
3. Función referencial: El acto de comunicación está centrado en el contexto, o sea, en el tema o asunto del que se está haciendo referencia. Se utilizan oraciones declarativas o enunciativas, pudiendo ser afirmativas o negativas.

Ej. : - El hombre es animal racional - La fórmula del Ozono es O₃ - No hace frío - Las clases se suspenden hasta la tercera hora

4. Función metalingüística: sirve para informar al receptor acerca del código lingüístico. Los ejemplos más característicos son un diccionario o un libro de texto de lengua. Es el código el factor predominante.

Ej. - Pedrito no sabe muchas palabras y le pregunta a su papá: ¿Qué significa la palabra "canalla"? - Ana se encuentra con una amiga y le dice: Sara, ¿A qué operación quirúrgica te refieres?

5. Función fáctica: Consiste en iniciar, interrumpir, continuar o finalizar la comunicación. Para este fin existen Fórmulas de Saludo (Buenos días, ¡Hola!, ¿Cómo esta?, etc.), Fórmulas de Despedida (Adiós, Hasta luego, Nos vemos, Que lo pases bien, etc.) y Fórmulas que se utilizan para Interrumpir una conversación y luego continuarla (Perdón..., Espere un momentito..., Como le decía..., Hablábamos de..., etc.).

6. Función poética: Se utiliza preferentemente en la literatura. El acto de comunicación está centrado en el mensaje mismo, en su disposición, en la forma como éste se trasmite. Entre los recursos expresivos utilizados están la rima, la aliteración, etc.

Ej.: - "Bien vestido, bien recibido" - "Casa Zabala, la que al vender, regala"

A su vez, Bühler identifica tres funciones básicas del lenguaje: la función representativa, relacionada precisamente con el contexto, con las cosas aludidas (símbolos) ; la función expresiva, vinculada con el emisor, cuya interioridad expresa (síntoma), y la función apelativa, vinculada con el receptor, por cuanto es una apelación al oyente, con el fin de dirigir su conducta (señal).

La función representativa consiste en ese "decir algo sobre las cosas", en hacer referencia por medio del lenguaje al mundo de los objetos y de sus relaciones. Cuando el lenguaje tiene por objeto primordial suministrar información sobre algo, estamos frente a la función representativa: "Una estalactita es una concreción calcárea formada por el agua en la bóveda de las cavernas".

Esta función comprende también el ejercicio del nivel cognitivo del lenguaje. Por lo tanto, ella implica el desarrollo de procesos cognitivos como la observación, la comparación, la conceptualización, la clasificación, etc. Se manifiesta de manera clara en los postulados científicos, en los textos de tipo técnico o didáctico y, en general, en toda comunicación lingüística de carácter expositivo o informativo.

Función expresiva: le permite al emisor la exteriorización de sus actitudes, de sus sentimientos y estados de ánimo, así como la de sus deseos, voluntades, nivel socioeconómico y el grado de interés o de apasionamiento con que realiza determinada comunicación. Esta función se cumple, por consiguiente, cuando el mensaje está centrado en el emisor:

"Estoy tan solo, amor, que a mi cuarto / sólo sube, peldaño tras peldaño, / la vieja escalera que traquea."
JUAN M. ROCA

Se puede decir que la función expresiva o emotiva se manifiesta gracias a los significados afectivos o connotativos que se establecen sobre la base de los significados denotativos: cuando hablamos, expresamos nuestro estado de ánimo, nuestras actitudes o nuestra pertenencia a un grupo social, damos información sobre nosotros mismos, exteriorizamos síntomas, aunque no tengamos siempre plena conciencia de ello.

Estamos en presencia de la función apelativa o conativa cuando el mensaje está dirigido al oyente en forma de orden, mandato, exhortación, requerimiento o, simplemente, con el propósito de llamar su atención.

Es indudable que la forma como nos expresamos condiciona al oyente: ¿ No quieres ir a cine conmigo? ", " Te suplico, por favor, que no regreses " , " Quédate en tu habitación " , " Señor, permítame su licencia de conducción " , evidencian esta función.

Otros autores incluyen también dentro de esta función la normativa (reglamentos, leyes), la interaccional (cartas, invitaciones), la instrumental (recetas, manuales), la heurística (cuestionarios, encuestas).

REFERENCIAS

AAVV, El Lenguaje. Disponible en:

www.profesorenlinea.cl/swf/links/frame_top.php?dest=http%3A//www.profesorenlinea.cl/castellano/LenguajeFunciones.htm

DUBOURG. M, La importancia del lenguaje.

LECAROS. A, Funciones del lenguaje.

SORIANO. G, La importancia del lenguaje.

Desde nuestro nacimiento pertenecemos a un medio socio-cultural y durante toda nuestra vida estamos en constante relación con otras personas. Como seres sociales necesitamos comunicarnos, expresarnos y dar a conocer nuestras ideas, estableciendo vínculos con otros. La sociedad se funda en base a la comunicación y gracias a ella es posible su funcionamiento: no hay sociedad sin comunicación ni comunicación sin sociedad. Es el factor determinante de las relaciones humanas.

La comunicación, como hecho social, surge a partir de un proceso complejo, a través de la cual los individuos intercambian mensajes, inquietudes, experiencias y sentimientos significativos. Sin duda este fenómeno representa una de las actividades fundamentales en el desarrollo y evolución de los seres humanos.

La palabra comunicación **tiene su origen en el latín "comunicare", que significa poner en común.** Para colocar alguna cosa en común, es necesario que haya el entendimiento de las partes comprometidas, siendo que para este entendimiento, debe haber inicialmente la comprensión de lo que es comunicado.

El ser humano se constituye en un instrumento de comunicación dotado de órganos sensoriales (receptores), órganos efectores (emisores), transmisores internos (las vías nerviosas y humorales) y un centro, que es el cerebro. Para que ocurra la comunicación se hacen necesarios algunos elementos: un canal de transmisión, un mensaje, un emisor y un receptor. A través del canal de transmisión es emitida una señal, que debe ser transmitida de un emisor para un receptor. La comunicación designa el intercambio de mensajes, y es considerada como un proceso, método o instrumento, por medio del cual son transmitidos los significados entre personas y grupos.

La comunicación humana es un fenómeno inter-individual, interno-externo e individual-colectivo. Es comprensivo cuando ocurre la codificación y la decodificación del lenguaje simbólico y sensible cuando la interpretación de los códigos posibilita innumerables significaciones.

La visión y la audición representan los dos sentidos más empleados en la recolección de informaciones en un proceso comunicacional. Si los ojos y los oídos son los principales sentidos de la comunicación, el gesto y la palabra constituyen sus modos principales.

Para que el acto comunicativo sea eficiente, es indispensable que los sujetos, recíprocamente comunicantes, estén de acuerdo. Esto es, la expresión verbal de uno de los sujetos, tiene que ser percibida dentro de un cuadro significativo común para el otro sujeto. La comunicación vehicular, transmite o media, entre lo real y su término de llegada: el receptor.

Antropológicamente hablando, el término comunicación, debe utilizarse para designar el carácter específico de las relaciones humanas en cuanto son o pueden ser, relaciones de participación recíproca o de comprensión. El término es sinónimo de coexistencia o de vida con los otros, e indica el conjunto de modos específicos que puede adoptar la convivencia como tal, tratándose de medios humanos, o sea, de modos en los que queda a salvo una cierta posibilidad de comprensión. Los hombres forman una comunidad porque se comunican, porque pueden participar recíprocamente en su modo de ser y de esa manera adquiere nuevos e imprevisibles significados.

Comunicación social es un campo de estudio sociológico que explora especialmente aquello relacionado con la información, cómo esta es percibida, transmitida y entendida y su impacto social. Se fundamenta en el lenguaje y este forma parte primordial de la carrera como tal. Por esta razón, los estudios de comunicación social tienen mayor relación con lo político y lo social que los estudios de comunicación.

La Psicología Social estudia al emisor y al receptor como personas/grupos que establecen procesos de interacción a través de mensajes.

La comunicación es una conducta, manifiesta o simbólica, que se da a través de un sujeto, individual o grupal, a través de un medio, físico o social.

El emisor tiene una intencionalidad comunicativa, un objetivo que le lleva a iniciar la comunicación. Codifica los mensajes. Elige los mediadores (códigos, canales, sistemas de apertura y clausura, etc.). Es percibido por el receptor como tal emisor. Tiene una representación del receptor previa a la codificación y emisión del mensaje.

La percepción del emisor es la percepción supuesta en el objetivo y comprobada en el feedback. El receptor recibe y decodifica el mensaje. Decide acerca del establecimiento del feedback.

La teoría matemática de la comunicación, planteada por Claude Shannon es un modelo puramente lineal, propone un esquema del "sistema general de comunicación" entendido como una cadena de elementos, que comienza con la fuente de información que produce un mensaje, luego el emisor se encarga de transformar el mensaje en señales y transmitir las a través del canal. Finalmente el receptor construye el mensaje a partir de las señales y el destino es la persona o cosa a la que se envía el mensaje. En este sistema también puede interferir el ruido que perturbando las señales emitidas. La piedra angular de la teoría es el concepto de información, entendida como una magnitud estadística abstracta que califica el mensaje independientemente de su significación.

Esta teoría tiene su antecedente en los intentos de mejorar el rendimiento del telégrafo. Se buscaba aumentar la velocidad de transmisión del mensaje, disminuir las pérdidas en el curso de la transmisión y determinar la cantidad de información que es posible emitir en un tiempo dado. Es por este motivo que el modelo de Shannon es denominado "modelo telegráfico de la comunicación", concebido por y para ingenieros de telecomunicaciones, por lo cual no es apta para el análisis de las Ciencias Humanas. Según esta tradición, la comunicación entre dos individuos es un acto verbal, consciente y voluntario.

Más adelante, Bateson, Hall, Watzlawick o Birdwhistell van a desarrollar una teoría opuesta a la de Shannon. Estos autores proponen un modelo basado en que la comunicación es un proceso social permanente integrado por múltiples modos de comportamiento; no se trata de establecer una oposición entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal, sino de establecer que la comunicación es un todo integrado, donde por ejemplo las palabras del emisor están influidas por la reacción del receptor. En consecuencia, no es posible dejar de comunicarse.

La comunicación humana es mucho más compleja de lo que puede representar el descifrar un código, o el no entender debido a una interferencia en el canal. La investigación de la comunicación se debe considerar en términos de contextos múltiples y de sistemas circulares. Tiene varios puntos de encuentro con la cibernética de Norbert Wiener quien propone un sistema de comunicación cuya clave consistía en un circuito circular y retroactivo, donde todo efecto retroactúa sobre su causa.

En este modelo la comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, lo desee o no: su mirada, su actitud, comportamiento y hasta el mismo silencio. Como miembro de una cultura forma parte de la comunicación, así como el músico forma parte de la orquesta. Pero dentro de esta extensa orquesta no existe un director ni una partitura (código escrito) cada uno toca poniéndose de acuerdo con el otro. El deber del comunicólogo es elaborar esta partitura escrita que resulta sin duda altamente compleja.

Llamaron a esto modelo orquestal de la comunicación ya que consideran que la analogía de la orquesta tiene la finalidad de hacer comprender como cada individuo participa en la comunicación, en vez de decir que constituye el origen o el fin de la misma. La partitura invisible recuerda el postulado de una gramática del comportamiento que cada uno utiliza en sus intercambios más diversos con el otro. En conclusión, el modelo orquestal remite a ver en la comunicación el fenómeno social de la puesta en común, la participación y la comunión.

El modelo de comunicación orquestal desarrollado por la escuela de Palo Alto se asemeja al de una red de vínculos donde cada uno de nosotros forma parte imprescindible de toda relación social. Un individuo no se comunica, sino que toma parte en una comunicación en la que se convierte en un elemento. Puede moverse, producir ruido, etc., pero no se comunica. En otros términos no es el autor de la comunicación sino que participa en ella. La comunicación en tanto que sistema no debe pues concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado. En tanto que sistema hay que comprenderla a nivel de intercambio. Todo comportamiento individual se convierte desde este punto de vista, en comportamiento social (cultural) esto quiere decir que la cultura no puede concebirse solamente como una entidad que va más allá del individuo. Lo social, tiene que pasar forzosamente por lo individual.

"La importancia que puede tener usar una palabra en vez de otra, aquí, más allá, un verbo más certero, un adjetivo menos visible, parece nada y finalmente lo es todo". José Saramago

COMUNICACIÓN NO VERBAL

Pocas veces nos damos cuenta de la importancia que tiene los gestos, el tono de voz, la postura, etc. en la comunicación habitual que tenemos con los demás. Entender las claves de la *Comunicación no Verbal* puede ayudarnos a tener una comunicación más efectiva, interpretando el lenguaje no verbal de la persona con la que hablamos o bien procurando no contradecir nuestras palabras con el resto de nuestros elementos comunicativos. Por ejemplo, si preguntamos a un familiar nuestro "¿Que tal te ha

ido el día?" y nos responde "Bien", seguramente detectaremos su verdadero estado, por ejemplo por su tono de voz, y tal vez pensemos "Creo que realmente no ha sido tan bueno, parece cansado".

Cada comportamiento no verbal está ineludiblemente asociado al conjunto de la comunicación de la persona. Incluso un solo gesto es interpretado en su conjunto, no como algo aislado. Si es un gesto único asume significado en cuanto gesto y en un cuanto que no hay más gestos.

La comunicación no verbal necesita ser congruente con la comunicación verbal y viceversa, para que la comunicación total resulte comprensible y sincera. Existen tres ámbitos de estudio de la comunicación no verbal:

La kinesia se ocupa de la comunicación no verbal expresada a través de los movimientos del cuerpo. Por ejemplo:

**Postura corporal:* se define por la disposición del cuerpo a aceptar a otros en la interacción. Una posición abierta implica que brazos y piernas no separan a un interlocutor de otro, la posición cerrada implicaría utilizar las extremidades en forma de protección o como barrera para que otro se introduzca en una interacción que mantenemos (cruzarse de brazos, o sentarse para hablar con alguien, de forma que las piernas hagan una barrera que dificulte la entrada de otra persona, simbólicamente.).

La orientación es el ángulo con el que el cuerpo está dirigido a los demás. Cuánto más de frente se sitúa una persona hacia los demás, mayor será el nivel de implicación. Cuando las personas esperan competir, generalmente se sientan enfrente; si esperan cooperar, lo hacen una al lado de la otra, mientras que para conversar lo hacen en ángulo recto. El ángulo de orientación puede regular el grado de intimidad de una conversación. Por otra parte hay tendencia a mostrar una orientación directa hacia el otro, no sólo cuando más nos agrada sino también cuando más amenazante no resultado. Por el contrario, nuestra orientación tiende a ser menos directa cuando tenemos intención de no continuar la interacción, cuando la persona no nos agrada o cuando la percibimos como alguien inferior o poco peligroso.

El movimiento del cuerpo puede transmitir energía y dinamismo durante la interacción, si bien cuando este movimiento es incongruente con el contenido verbal o el contexto comunicacional, normalmente tiene el efecto de distraer la atención del interlocutor. En este sentido, un exceso de movimiento incongruente puede producir impresión de inquietud, o nerviosismo, mientras que la escasez de movimiento incongruente puede transmitir una impresión de excesiva formalidad.

**Los gestos*

a) Gestos emblemáticos: Son señales emitidas intencionalmente. Transmiten información verbal específica. Tienen un significado arbitrariamente designado muy claro, ya que el gesto representa una palabra o conjunto de palabras bien conocidas. Ejemplo serían agitar la mano en señal de despedida o sacar el pulgar hacia arriba indicando OK.

b) Gestos ilustrativos: Sirven para ilustrar lo que se está diciendo. No tiene un significado directamente traducible. Este tipo de gesto sirve a esa palabra no la significa. Tienen capacidad para recalcar lo que se dice, enfatizar o imponer un ritmo a la palabra que esta por sí no tendría. Es emocionalmente neutro. Ejemplo: señalar con el dedo un objeto del cual se está hablando, representar con un gesto la velocidad con la que se escapó el ladrón, indicar con las manos la dimensión del objeto que estamos describiendo.

c) Gestos que expresan estados emotivos o patógrafos: también acompañan a la palabra y le confieren un mayor dinamismo. Pero difieren en que reflejan el estado emotivo de la persona, es resultado del estado emocional del momento. A través de este tipo de gestos se expresan la ansiedad o tensión del

momento, muecas de dolor, triunfo y alegría, etc. Ejemplo: apretar los puños de rabia, expresar ira mostrando los dientes, etc.

d) Gestos reguladores de la interacción: Son movimientos producidos con la finalidad de regular las intervenciones en la interacción. Son signos para tomar el relevo en la conversación, que tienen también un importante papel al inicio o finalización de la interacción (p.ej darse la mano en el saludo o la despedida). Pueden ser utilizados para frenar o acelerar al interlocutor, indicar que debe continuar o darle a entender que debe ceder su turno de palabra. Los gestos reguladores más frecuentes son las indicaciones de cabeza y la mirada fija. Las inclinaciones rápidas de cabeza llevan el mensaje de apresurarse y acabar de hablar, mientras que las lentas piden que el interlocutor continúe e indican que le parece interesante lo que se está diciendo.

e) Gestos de adaptación: Son utilizados para manejar emociones que no queremos expresar; cuando nuestro estado de ánimo es incompatible con la situación interaccional particular, de forma que no podemos expresar nuestras emociones reales con la intensidad con la que las sentimos. Ante esta situación se produce incomodidad, que necesitamos controlar, y es cuando aparece el gesto como una forma de adaptarnos a esa situación (pasarse los dedos por el cuello de la camisa cuando nos sentimos ahogados por la tensión de la situación, o tocarnos el pelo cuando nos sentimos nerviosos).

**Expresión facial* Principalmente, y aparte de la expresión de emociones, la expresión facial se utiliza para: para regular la interacción, y para reforzar al receptor. Así observamos que tienen tanta importancia para la transmisión emocional y la captación de impresiones y juicios del otro, los movimientos faciales perceptibles (cambio de posición de las cejas, de los músculos faciales, de la boca, etc.) como de los imperceptibles (contracción pupilar, ligera sudoración). Por otra parte se trata de movimientos muy difíciles de controlar.

Queda claro que la función principal de la expresión facial es la expresión de emociones, pero además también comunicamos sobre la intensidad de las mismas.

**La mirada* El estudio de la mirada contempla diferentes aspectos: la dilatación de las pupilas, el número de veces que se parpadea por minuto, el contacto ocular, la forma de mirar. La mirada cumple varias funciones en la interacción:

Regula el acto comunicativo: con la mirada podemos indicar que el contenido de una interacción nos interesa, evitando el silencio. Se utiliza para obtener información. Las personas miran mientras escuchan para obtener una información visual que complementa la información auditiva

Expresión de emociones: podemos leer el rostro de otra persona sin mirarla a los ojos, pero cuando los ojos se encuentran, no solo sabemos cómo se siente el otro, sino que él sabe que nosotros conocemos su estado de ánimo. Comunicadora de la naturaleza de la relación interpersonal: al encontrarse las miradas se dice el tipo de relación que mantienen, del mismo modo que la intención de que no se encuentren. El número de veces que se parpadea por minuto está relacionado con la tranquilidad y el nerviosismo. Cuánto más parpadea una persona, más inquieta se siente.

El contacto ocular consiste en la mirada que una persona dirige a la mirada de otra. Aquí se estudian dos aspectos: la frecuencia con la que miramos al otro, y el mantenimiento del contacto ocular. El feedback es muy importante cuando dos personas hablan entre sí. Los que hablan necesitan tener la seguridad de que alguien los escucha, y los que escuchan necesitan sentir que su atención es tomada en cuenta y que el que habla se dirige directamente a ellos. Ambos requisitos se cumplen con un adecuado uso del contacto ocular. Por otra parte, la disposición de una persona a brindar oportunidades de contacto ocular suele revelar sus actitudes con respecto a ella. Las personas que se agradan mutuamente mantienen mucho más contacto ocular, que las que no se gustan.

La frecuencia con la que miramos al otro es un indicador de interés, agrado o sinceridad. La evitación de la mirada o el mirar a los otros sólo fugaz y ocasionalmente impide recibir retroalimentación, reduce la credibilidad del emisor y da lugar a que se atribuyan a éste características negativas. Por otra parte se

mira más cuando se escucha que cuando se habla, pero además el contacto ocular indica el final de una intervención, como si la persona que habla le pasara el relevo a la otra.

El mantenimiento ocular se refiere a cuánto tiempo prolongamos el contacto de nuestra mirada con la de la otra persona. Las miradas prolongadas sin parpadear se usan cuando se intenta dominar, amenazar, intimidar o influir sobre otros. También las utilizan las personas que se agradan mucho, pero en este caso la frecuencia de parpadeo es mayor. Un prolongado contacto ocular se considera, generalmente como manifestación de superioridad (o al menos la sensación de que así es), falta de respeto, amenaza o actitud amenazante y ganas de insultar. Un contacto ocular poco prolongado suele ser interpretado como falta de atención, descortesía, falta de sinceridad, falta de honradez, inseguridad o timidez. El dejar de mirar a los ojos, bajando la vista suele ser tomado como signo de sumisión.

La forma de mirar es una de las conductas más importantes para diferenciar a las personas de status alto, dominantes y poderosas, de aquellas de bajo status, sumisas y no poderosas. El interlocutor de menor poder mira más a la persona poderosa en general. La persona menos poderosa tiene más necesidad de vigilar la conducta del que tiene más poder.

**La sonrisa* Se puede utilizar para hacer que situaciones de tensión sean más llevaderas, para transmitir alegría, placer, etc. Una sonrisa atrae la sonrisa de los demás y es una forma de relajar la tensión.

La Proxémica Se refiere al amplio conjunto de comportamientos no verbales relacionados con la utilización y estructuración del espacio inmediato de la persona.

El espacio personal: se define como el espacio que nos rodea, al que no dejamos que otros entren a no ser que los invitemos o se den circunstancias especiales. Se extiende más hacia delante que hacia los lados, y mínimo en espaldas. El espacio personal se estudia desde dos enfoques: la proximidad física en la interacción, y el contacto personal.

Respecto a la proximidad, cada uno de nosotros dispone de un espacio personal alrededor, implícito, que cuando es roto por alguien en la interacción, nos produce incomodidad, sensación de amenaza y/o tensión, a no ser que se den circunstancias especiales que justifiquen la mayor proximidad o nosotros la hayamos demandado. Tendemos a aceptar una mayor proximidad de los otros, rompiendo nuestro espacio personal, en las aglomeraciones. Los enamorados y las personas que se gustan, aceptan un mayor grado de proximidad entre ambos. La proximidad física tiende a ser menor entre mujeres que entre hombres.

La orientación corporal se suele emplear como 'barrera territorial' para impedir violaciones del espacio personal. Si alguien no deseado viola el espacio personal de un grupo, los miembros del grupo se apartarán de él, pero seguirán manteniendo una orientación directa entre sí, como queriendo indicarle que su presencia no es grata y reanudarán sus posiciones anteriores tan pronto como tenga la sensatez de marcharse. Si el intruso decide quedarse, los miembros del grupo cambiarán de orientación para dejar aparte al intruso, mostrando así su rechazo por la invasión. La gente suele evitar una orientación directa en los ascensores, en los transportes públicos o en otros lugares donde no se puede mantener el espacio personal normal. Cuando la aglomeración es tan intensa que no se puede volver el cuerpo, se volverá la cabeza.

El contacto físico, es más probable cuando alguien da información o consejo que cuando lo recibe, al dar una orden más que al recibirla, al hacer una favor más que al agradecerlo, al intentar persuadir a alguien más que al ser persuadido, en una fiesta más que en el trabajo, al expresar entusiasmo más que al presenciárselo, al escuchar las preocupaciones de los demás que al expresarlas. El contacto suele ser iniciado con más frecuencia por los hombres que por las mujeres. En general, suele iniciar el contacto físico la persona que en la interacción tiene más status o tiene posición de dominio sobre el otro. Así es más probable que inicie el contacto el jefe hacia el empleado, el viejo hacia el joven, el médico hacia el paciente, que al revés. En general el contacto corporal fomenta el agrado mutuo, por lo que es un modo de promover reacciones favorables en los demás.

Un tipo de contacto físico muy frecuente son los apretones de manos. El dar la mano débilmente suele asociarse en los hombres con afeminamiento y con debilidad de carácter. En las mujeres se acepta un apretón menos fuerte, pero cuando es demasiado débil se asocia con poca sinceridad o reticencia a la interacción. En este sentido, hay que tener en cuenta que el objeto de un apretón de manos es saludar o despedirse de alguien, o consolidar un acuerdo. Para que pueda cumplir su objetivo ha de ser muy positivo, cariñoso y cordial.

Las caricias con contactos corporales reservados para aquellos entre los que existe una relación muy íntima. En general, dar una palmadita en la espalda es un gesto de aliento y apoyo. Pasar nuestro brazo por encima de los hombros de otra persona como gesto cordial o protector es una forma de indicarle que puede contar con nosotros. Tocar también es una forma de llamar la atención, y se puede emplear para guiar o dirigir a otra persona hacia algún sitio.

Conducta territorial humana: el concepto de 'espacio defendible', es el espacio que cada uno de nosotros necesita para vivir, y que defendemos contra toda intrusión, no deseada, por parte de otras personas. Si los pisos son demasiado pequeños, si están muy juntos o si hacen que la gente se aglomere en determinados puntos, llegará un momento en que surgirán tensiones que pueden desembocar en hostilidad abierta y en conductas agresivas.

**La voz*

El tono: La cualidad que interesa es el tono afectivo, la adecuación emocional del tono de voz utilizado en la conversación. El tono es un reflejo emocional, la excesiva emocionalidad ahoga la voz y, el tono se hace más agudo. El deslizamiento hacia los tonos agudos es síntoma de inhibición emocional.

El volumen: quién inicia una conversación en un estado de tensión mal adaptado a la situación, habla con un volumen de voz inapropiado. Cuando la voz surge en un volumen elevado, suele ser síntoma de que el interlocutor quiere imponerse en la conversación, y está relacionado con la intención de mostrar autoridad y dominio. El volumen bajo muestra la intención de quien no quiere hacer el esfuerzo de ser oída, con lo que se asocia a personas introvertidas.

El ritmo: se refiere a la fluidez verbal con que se expresa la persona. El ritmo lento o entrecortado, revela un rechazo al contacto, un mantenerse cubierto, un deseo de retirada, y frialdad en la interacción. El ritmo cálido, vivo, modulado, animado, está vinculado a la persona presta para el contacto y la conversación.

Vemos entonces que la comunicación cuenta con variados componentes, que van develando más allá de las palabras, lo que realmente queremos decir. Ver apunte de Flora Davis

Barreras

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; dichos obstáculos se denominan barreras de comunicación y se clasifican en:

A) **SEMÁNTICAS** El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

B) **BARRERAS FÍSICAS** son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

C) **FISIOLÓGICAS** son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc).

D) PSICOLÓGICAS Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

En el aspecto administrativo, las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escucha deficiente y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Una de las barreras más importantes en la comunicación es la falta de Asertividad, especialmente para los emisores. Relacionada con esta barrera encontramos:

- Tener objetivos contradictorios.**
- Lugar o momento poco apropiados.**
- Estados emocionales que perturban la atención, la comprensión y el recuerdo de los mensajes.**
- Acusaciones, amenazas y/o exigencias.**
- Preguntas con recriminación.**
- Declaraciones del tipo "tendrías que..."**
- Inconsistencia, incoherencia o inestabilidad de los mensajes.**
- Cortar la conversación.**
- Etiquetar.**
- Generalizaciones del tipo "siempre" o "nunca".**
- Consejo prematuro y no pedido.**
- Utilización de términos poco precisos.**
- Juzgar los mensajes del interlocutor.**
- Ignorar mensajes importantes.**
- Interpretar y "hacer diagnósticos de personalidad".**
- Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.**
- Justificación excesiva de las propias posiciones.**
- No escuchar.**

"Enojarse es fácil, pero enojarse con la persona correcta, en el momento correcto, con la intensidad correcta, por el motivo correcto y de la forma correcta; eso no es fácil".

Las buenas relaciones humanas dependen de que una persona entienda el significado de las palabras pronunciadas por otra (Satir). La emisión efectiva, es una habilidad fundamental, que nos va a permitir llegar a ser entendidos por nuestros interlocutores. No se puede ser efectivo al comunicar, si no se es asertivo, por ej.

HABILIDADES SOCIALES ¿PARA QUÉ SIRVEN?

Las **habilidades sociales**, se relacionan con lo que antes precisamos como Inteligencia emocional. Se pueden definir como las **herramientas** que usamos para relacionarnos con las demás personas de forma eficaz y

saludable. **No** nacemos con un repertorio de habilidades sociales, sino que a lo largo de nuestro crecimiento vamos incorporando algunas de las mismas para comunicarnos con los demás.

Todas estas habilidades influyen en la creación de un buen clima laboral, algo imprescindible para tener un mayor rendimiento y productividad. De ahí que las empresas atiendan a este tipo de habilidades en sus futuros empleados.

Algunas de las más conocidas:

- Autocontrol (cómo gestionas tus emociones)
- Asertividad (cómo expresas tus ideas y opiniones)
- Conversación (cómo intercambias información)
- Persuasión (cómo afectas la opinión o actitud de los demás)
- Empatía (cómo percibes los sentimientos de los demás)

SER ASERTIVO

Lic. Monica B. Arcas

¿Qué es la asertividad?

Es una técnica o serie de habilidades sociales que nos permite expresar directamente nuestros sentimientos, preferencias, necesidades y emociones sin agredir a la persona que tenemos enfrente. La práctica de las habilidades sociales conlleva, a medida que se va insistiendo, reconociendo situaciones y aplicando el comportamiento asertivo, posibilitando una sensación de bienestar que provoca un reforzamiento de la autoestima, la confianza y la seguridad en uno mismo.

El concepto de asertividad proviene de la palabra inglesa "Assert" que significa afirmar, aseverar, sostener una opinión con seguridad y fuerza.

Las personas que tienen una personalidad inhibida no logran expresar ni satisfacer sus necesidades, son prisioneras de su propia ansiedad y viven pendientes de la aprobación de los demás. La asertividad implica expresar las propias emociones (libertad emocional), es decir expresar adecuadamente estados emocionales positivos y negativos, como así expresar opiniones y defender sus derechos.

Una conducta asertiva es cuando se integran adecuadamente contenido, forma, tiempo y situación:

EN SU CONTENIDO: una conducta es asertiva cuando la persona logra argumentar en defensa de sus derechos o bien cuando logra expresar lo que realmente piensa o siente, su acuerdo o desacuerdo, su agrado o desagrado, su aceptación o rechazo ante una situación determinada. Cuando está siendo asertiva la persona logra expresar el contenido de su mundo interno.

EN SU FORMA: Una conducta es asertiva cuando es emitida con claridad, con seguridad y firmeza.

En la conducta asertiva el lenguaje no verbal del rostro, del cuerpo y de la voz apoya, realza y enfatiza los contenidos enriqueciendo la comunicación.

SIEMPRE TOMAR EN CUENTA QUE:

Una conducta asertiva es adecuada en contenido, forma y tiempo, expresa las necesidades, ideologías, pensamientos y emociones SIN TRANSGREDIR LOS DERECHOS DE LOS OTROS.

El déficit en la asertividad se traducen en:

1. **CONDUCTAS NO VERBALES:** Una de las premisas para una buena comunicación es que la conducta no verbal sea congruente con la expresión de lo que se está comunicando.

COMPONENTES DE LA CONDUCTA NO VERBAL

- **Contacto visual:** La mirada es un componente importante en la afirmación del sujeto y de una fluida comunicación. (Es muy común en los pacientes con déficit asertivo evitar la mirada a los ojos de su interlocutor). Tampoco una conducta asertiva se traduce en una mirada "Fija" al interlocutor
- **Postura:** La postura debe ser acorde a la situación. Ni agresiva ni demasiado pasiva.
- **Gesticulación:** Una excesiva gesticulación da cuenta de un estado de poca seguridad en sí mismo, su contrario se puede interpretar como una conducta de inhibición muy frecuente en sujetos temerosos e indecisos.
- **Expresión Facial:** No hacer muecas, reír demasiado interfieren en la comunicación.
- **Distancia:** La persona debe situarse a una distancia adecuada, sea sentado o de pie debe moverse con soltura
- **Modulación de la voz:** su tono de voz de manera tal que no sea chillona ni demasiado baja, que vocalice bien, un tono de voz que invite a ser escuchada.
- **Decisión:** Mostrar una actitud dinámica, abierta, disponible.

La conducta no verbal es la expresión de cómo se encuentra el sujeto en el aquí y ahora, que relación guarda con un problema puntual, y le brinda información que es captada por su interlocutor.

¿QUE PASA CON LAS PERSONAS AGRESIVAS?

- ❖ Dicen lo que sienten en forma cortante, brusca, con un comportamiento impulsivo.
- ❖ Impone al otro su forma de pensar en forma autoritaria. (Recordar que el autoritarismo no es sinónimo de autoridad sino lo contrario, es decir su carencia).
- ❖ Esta imposición muchas veces se ejerce con personalidades de tipo pasivo, cuando se encuentran con una persona activa aparece la pelea como forma disfuncional de comunicación.
- ❖ Genera rechazo en los otros, quienes lo consideran "negativo". Por lo tanto es común que los otros lo dejen de lado, lo rechacen, lo cual incrementa su agresión.
- ❖ Tiene una pobre comunicación no verbal, es incongruente con lo que intenta comunicar.
- ❖ Su postura por lo general no será relajada sino que intenta "invadir" el espacio del otro.
- ❖ Su expresión facial es crispada, denota ira, sus gestos son excesivos, con gesticulaciones fuera de tono.
- ❖ Esta actitud no es uniforme, pero por lo general se da ante situaciones en donde la persona está fuera de control, o porque se sienten inseguros que necesitan **MOSTRAR LO QUE NO SON**.

QUE LES PASAN A LAS PERSONAS PASIVAS?

- ❖ No manifiestan lo que quieren ya que SUPONEN que los otros ya lo saben.
- ❖ Lo que no dicen lo introyectan hacia adentro (se lo guardan), pero eso hace que acumulen tensión y llega a un punto donde "explotan".

RELACIONES HUMANAS II - TSH

- ❖ Si en alguna ocasión manifiestan lo que sienten o necesitan carecen de forma adecuada de decirlo, o lo hacen por la forma indirecta.
- ❖ Siempre ceden, dejan a los otros que elijan por ella, luego se ofenden.
- ❖ Se sienten "ignoradas" y manipulada por terceros, y esto hace que baje su autoestima, y a posteriori aparece la "bronca" hacia ellos mismos y a terceros.
- ❖ Tienen una actitud PASIVA FRENTE A LA VIDA, esperan que los hechos ocurran y no los provoca con una actitud más dinámica, los otros no comprenden esta conducta, entonces pueden llegar a rotularla como "tonta".

Cuál es la CREENCIA SUBYACENTE DISTORSIONADA EN ELLOS?

Son personas que confunden AUTONOMIA CON PERDIDA DE AFECTO. QUIEREN ESTAR BIEN CON TODOS (Pero de hecho solo consiguen lo contrario).

- ❖ Su mirada es retraída, tienen a evitar el contacto visual (mirada evasiva)
- ❖ Su postura es por lo general contraída, como queriendo ocupar el mínimo espacio.
- ❖ No saben dónde poner sus manos, transpiran mucho.
- ❖ Hablan en tono bajo, poco convincente, con mala modulación, poco afirmativo.

Y CÓMO ES UNA PERSONA ASERTIVA?

- ❖ Dice siempre lo que quiere decir en forma directa sin ser autoritaria.
- ❖ Mantiene una actitud abierta hacia los demás, acostumbrada a demostrar sus estados de ánimo sea cual sea el momento.
- ❖ Sabe dominar sus instintos agresivos.
- ❖ Tolerancia a la frustración.
- ❖ Puede relacionarse con personas de distintos niveles educacionales y/o sociales, es segura de sí misma y con su entorno.
- ❖ Si bien como toda persona tiene defectos, los intenta aceptar, tomando el error como una posibilidad de crecimiento personal y no como sinónimo de fracaso
- ❖ Mantiene una mirada con su interlocutor, mirando de frente.
- ❖ Su volumen de voz es acorde a el mensaje que emite, con tono uniforme y bien modulado.

A mayor agresión menor asertividad, pero también se puede afirmar que a mayor pasividad menor asertividad. La asertividad se ocupa preferentemente del aspecto de la emisión en la comunicación, en este sentido la persona, al emitir conductas asertivas enriquece la comunicación, pero SABER ESCUCHAR ES LA CLAVE PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN.

- 1) Cada persona tiene el derecho asertivo fundamental de expresar sus ideas libremente.
- 2) Tiene derecho de actuar de manera tal que promueva su dignidad y autorespeto.
- 3) Tiene derecho a decir NO sin sentirse culpable.

- 4) Tiene derecho a ser tratada con respeto.
- 5) Tiene derecho a cambiar de opinión sobre un tema.
- 6) Tiene derecho a cometer errores.
- 7) Tiene derecho a pedir lo que necesita.
- 8) Tiene derecho a solicitar información sobre un tema.
- 9) Tiene derecho a hacer respetar sus derechos personales.
- 10) Tiene derecho a sentirse bien consigo misma.

LAS BARRERAS ANTIASERTIVAS

Los problemas en la asertividad pueden ser causados por múltiples maneras, entre las causas más importantes de déficit asertivos está el temor a las demás personas, los pensamientos que inhiben la expresión asertiva, la carencia de habilidades sociales, las dificultades para poder discriminar situaciones.

El temor a las demás personas puede adquirir la forma de miedo al rechazo, a la descalificación, a hacer el ridículo, a pasar un momento bochornoso, lo cual tiende a inhibir la conducta asertiva. ¿Pero por qué se siente así una persona y le produce tanto sufrimiento? Habría que indagar en las COGNICIONES DISFUNCIONALES QUE OPERAN EN EL SUJETO. Es decir, en todas las expectativas, pensamientos, recuerdos, imágenes, exigencias, mandatos que pueden participar de diversas formas en la conducta, causando problemas de asertividad.

Gran parte de los problemas emocionales de las personas se deben no a causas externas reales, sino en la FORMA como las personas interpretan un determinado suceso.

Por ejemplo: Una persona puede ser poco asertiva por errores en sus expectativas, es decir en lo que espera que ocurrirá. Si la persona espera que el otro reaccionará mal con ella, experimentará ansiedad y temor, por lo tanto, emitirá una respuesta poco asertiva. Los autodiálogos (lo que la persona se dice a si misma) pueden inhibir la asertividad y emiten autodiálogos contradictorios, conflictivos y catastróficos. Los asertivos se dicen a sí mismos una mayor cantidad de frases positivas (aumento de autoestima) y una menor cantidad de frases negativas.

Las personas con déficit asertivo están saturadas de falsas creencias, valores e ideas que se caracterizan por lo tajantes que son, también son rígidas, extremistas (Pensamiento polarizado de todo o nada), poco realistas y absolutistas, todas estas formas de pensamientos son IRRACIONALES.

Las ideas irracionales son ESTABLES, en forma sistemática influyen en nuestras emociones y conductas. Un ejemplo de pensamiento irracional es "Siempre tengo que hacer todo bien", por lo tanto el sujeto queda amenazado por esta idea, en el sentido de vivir con temor a cometer errores y angustiarse fácilmente. Las ideas irracionales suelen incluir órdenes perentorias del tipo tengo, debo, sería terrible que.... Suelen incluir categorías absolutas tales como siempre, todo, nunca, jamás, estas ideas irracionales suelen estar fuertemente arraigadas en la persona, tienen fuertes afectos que las respaldan y muchas veces presionan en forma inconsciente sin que la persona tenga muy claro qué le está ocurriendo.

Y cómo se relacionan las ideas irracionales con la asertividad?

RELACIONES HUMANAS II - TSH

Por ejemplo una persona puede tener una idea irracional del tipo *“Mi valor como persona depende de lo que los otros piensan de mí”*, por lo tanto en cada interacción que tenga siempre estará en situación de “examen” en la que estará en juego la propia identidad, y la distorsión opera de manera tal que los otros pasarán a tener un enorme poder y esto lo lleva a sentir la relación como amenazante manteniéndose un círculo vicioso.

Entre las más importantes ideas irracionales están:

- I. Mi valor como persona depende de lo que los otros piensan de mí.
- II. Mas vale evitar que enfrentar.
- III. Tengo que hacer todo bien siempre.
- IV. Debo recibir cariño y aprobación de parte de todas las personas que me importan.
- V. Tengo que agradar a todos siempre.
- VI. Quien nada hace, nada teme.
- VII. Debo ser perfecto o seré rechazado.
- VIII. Si cometo un error será horrible.
- IX. Si cometo un error seré humillado.
- X. Nunca seré suficientemente bueno.
- XI. Hay una manera correcta y una equivocada de hacer las cosas.
- XII. Cuando lo haga perfectamente me aceptaré a mi mismo.
- XIII. Cuando logre la perfección encontraré la paz interior.

Lo primero que uno tiene que hacer es tener definido que es lo que queremos cambiar y por donde podemos empezar, entonces es importante destacar que no podemos hacer varias cosas al mismo tiempo, por lo tanto lo más idóneo es marcarse OBJETIVOS PRIORITARIOS Y REALISTAS PARA QUE PUEDA SER LOGRADO A CORTO PLAZO.

A veces está la tendencia a trazarnos objetivos difíciles de conseguir en un plazo inmediato, esto lo único que produce es aumentar la ansiedad y la impaciencia, emociones que hay que erradicar si queremos tener una conducta asertiva, esto no quiere decir que hay que aplazar la meta final, sino por el contrario, pero hay que conseguir lograr pequeñas metas una por una aumentando de esta manera gradualmente la autoestima y llegando de esta forma gradual y progresiva a la meta final.

ACTIVIDAD

I. IDENTIFICAR si el personaje fue asertivo, no asertivo o agresivo; así como, comuniquen experiencias propias que les haya recordado y qué respuesta asertiva encuentran para el ejemplo de no asertividad y agresividad.

OCASIÓN EN QUE NO FUE ASERTIVO: La semana pasada mi hermano tomo 500 pesos de mi cartera sin pedírmelos; en consecuencia, no puede ver la película que quería, esa noche. Él acostumbra a hacer cosas como éstas, pero nunca le digo nada.

OCASIÓN EN QUE SE FUE HOSTIL: Una amiga bromeaba conmigo en la oficina. Yo tenía dolor de cabeza, así que le grité que era una persona desconsiderada, inmadura, y me fui dejándola con la palabra en la boca.

OCASIÓN EN QUE FUI ASERTIVO: El otro día iba yo con un amigo en el coche y éste prendió un cigarro; le dije que fumar en un espacio tan reducido y encerrado me molestaba y le pedí de favor, que no fumara mientras estuviéramos dentro del coche. El apagó el cigarro.

II. Se solicita a los participantes que hagan un autoanálisis sobre los comportamientos (Agresivo, asertivo y No asertivo) que muestra en cada una de las áreas de vida:

- Salud
- Trabajo
- Economía
- Familia
- Sociedad
- Esparcimiento
- Estudios (actuales)
- Necesidades
- Valores

Cómo responde cuándo:

En el trabajo

Usted debe dar una valoración sincera que dará lugar a una reacción negativa;

Usted debe reprender a un subordinado por un retraso.

Hay un choque de personalidades entre un compañero y usted; ella o él siempre logran ponerle extremadamente furioso.

Su jefe le critica (a) justificadamente (b) injustamente.

Debe hablar con un subordinado acerca de un asunto delicado, como el de hacer insinuaciones sexuales o raciales.

Uno de sus subordinados tiene un problema personal de higiene;

Otros miembros de su equipo le han pedido que le diga algo.

Su jefe le pide que haga algo que usted preferiría no hacer —algo semejante a hacer una presentación de un producto.

Usted se siente herido por un rumor que circula acerca de usted.

Usted necesita hablar con su jefe sobre una subida de sueldo o la mejora de condiciones para (a) usted mismo (b) su equipo.

General

Sus amigos abordan un tema acerca del cual usted tiene un punto de vista personal firme y contrario al de ellos.

La persona sentada delante de usted en el teatro se echa hacia delante en su silla, obstaculizando su vista del escenario.

Ha de devolver alguna mercancía defectuosa a unos grandes almacenes atestados de gente.

Su coche todavía tiene problemas, a pesar de que ya lo ha llevado dos veces al mismo taller para la reparación.

Los profesionales se esconden detrás de una jerga técnica cuando usted trata de obtener respuestas directas y concretas a sus preguntas.

Después de la exploración, su médico no explica satisfactoriamente lo que él considera que es el problema y simplemente saca su libreta y le escribe una receta.

Usted está realmente furioso con Alguien del que cree que se ha aprovechado de su amistad.

Una amiga ha sufrido un abuso verbal y está demasiado asustada para plantar cara a su «asaltante».

En casa

Tiene que rechazar la proposición de visita de un pariente.

Las críticas constantes de su pareja, de su padre o de su hijo amenazan su autoestima.

Sus necesidades sexuales no se ajustan a las de su pareja.

Está furioso/a por un hábito persistente en alguien al que usted ama.

Su pareja/padre insiste en tomar decisiones por usted.

Su pareja/padre es demasiado dependiente de usted.

Observaciones

Aquí se han listado más de 20 situaciones y sin duda usted podría pensar en docenas más, o variaciones en los temas. A menudo es difícil reconocer ciertas áreas de su vida donde se muestra demasiado pasivo o donde tiende a reaccionar excesivamente. Es de esperar que si se piensa cuidadosamente a lo largo de este ejercicio, comenzará a ver un patrón emergente: dónde es demasiado pasivo y con qué personas en su vida; qué situaciones le golpearon con más fuerza, causando pena o rabia; dónde reprime sus sentimientos en lugar de acometer enérgicamente áreas problemáticas en su vida, etc.

Desarrolle su propia lista de situaciones en las que desearía ser más asertivo. Marque prioridades.

Examinaremos los distintos componentes de la comunicación y cómo podemos enfocarlos para interactuar de manera asertiva.

El contacto visual Mirar fijamente a alguien puede resultar incómodo, dependiendo del contexto. Sin embargo, la conversación ganará en sinceridad siempre que haya una mirada directa y a la vez relajada, demostrando además, interés y respeto en lo que se está hablando.

Postura Corporal Cuando hablamos con las personas, no siempre “disponemos” nuestro cuerpo para ello. Muchas veces nuestro cuerpo “apunta hacia otro lado”, es decir, solo giramos la cabeza para dirigirnos a alguien. Disponerse de cara al otro le da cercanía y calidez a la conversación.

Al hablarle a un niño, que generalmente son mucho más bajos, acercarse corporalmente puede ayudarnos a estrechar los lazos y no hacer de la conversación algo distante.

Estar cómodos es clave, conocer nuestro cuerpo y la manera que este ocupa el espacio es vital para comunicarnos asertivamente.

Gestos y “proxemia” Los gestos enfatizan aquello que estamos diciendo, generar acentos que no son posibles en el lenguaje oral. Estar conscientes y relajados respecto a los movimientos corporales es muy útil. Expresarse a través de los movimientos de manos, por ej., le añade naturalidad a nuestro discurso.

A la vez, la distancia que mantenemos de las personas denota la intimidad que estamos poniendo en las relaciones. Este es un factor muy complejo culturalmente, y debemos estar conscientes de cuando nuestra cercanía genera lazos de intimidad y cuando, sencillamente, se transforma en una invasión al espacio del otro.

Fluidez y tiempos La fluidez en el lenguaje es algo muypreciado a la hora de comunicar con seriedad y vehemencia. En este sentido, puede ser muy útil entrenarse en este aspecto, con un grabadora, escuchando que tan fluidos podemos ser, y que tanto utilizamos “muletillas” (mmm, es que, digamos etc.). Tomar conciencia es un primer paso que nos permite entrenar de mejor manera la forma de hablar fluidamente.

La espontaneidad de las reacciones es algo valorable, pero no es la única forma de comunicar algo. Los procesos de las personas toman variados tiempos, por lo tanto, nunca es tarde para decir eso que sentimos que debemos decir.

Usted puede madurar la idea, dejar que decanten las emociones y buscar el momento adecuado para hacerlo. Puede que ello signifique perder un poco esa espontaneidad, sin embargo aquello que quiere comunicar ganará indudablemente mayor efectividad.

La escucha Probablemente uno de los puntos más importantes de la comunicación asertiva se refiere a la capacidad de llegar a los demás, y por lo mismo, es quizás la más difícil de cambiar y entrenar. Escuchar no quiere decir solamente, esperar nuestro turno de hablar, sino que implica un compromiso con lo que el otro dice. Es saber empatizar con lo que el otro desea expresar. Para escuchar asertivamente se debe:

- Sintonizar con la otra persona, dejando de lado otras actividades, poniendo el foco de atención en aquello de lo que están hablando.
- Prestar atención al mensaje, mirando a la persona y mostrando que estamos escuchando (asintiendo, respondiendo oportunamente, etc.)
- Comprender lo que el otro quiere decir, no adelantarse a lo que uno cree que el otro quiere expresar.

El contenido

El contenido del mensaje es de suma relevancia, tanto en lo que se intenta transmitir como la manera en la que es transmitido, las palabras, etc. Es común decir “Siento que no me escuchas” o “Eres un imbécil y no

te preocupa lo que piensen los demás”, probablemente aseveraciones que se han hecho por las mismas razones. La diferencia fundamental es que postura toma el emisor en las distintas frases. Al decir “Eres un imbécil” estamos responsabilizando al otro de determinadas falencias, de una manera humillante y descalificatoria. Sin embargo, al decir, “Siento que no me escuchas”, la responsabilidad del mensaje recae en el emisor (YO siento determinada cosa), donde se entra en una discusión unipersonal (el problema de la escucha). Un punto tan relevante como las palabras que elegimos para referirnos es la consciencia sobre a quien le estamos dirigiendo nuestras palabras. Estar conscientes de con quien estamos hablando nos permite hacer un mensaje más fiel sobre lo que deseamos transmitir.

Características de los distintos tipos de comunicación

Las características de la comunicación no asertiva o no afirmativa incluyen el no expresar los propios sentimientos, necesidades e ideas; ignorar los propios derechos y permitir a otros que los infrinjan. Generalmente esta conducta es indirecta, poco clara, inhibida y autonegativa. La persona no asertiva permite que los demás escojan y decidan por ella y a menudo termina sintiéndose ansiosa y desilusionada de sí misma en el momento mismo y posiblemente enojada y resentida después.

Las características de la conducta o comunicación agresiva incluyen el expresar los propios sentimientos, deseos, ideas y necesidades, pero sin considerar que con ello se pueda avasallar o herir a otros. Esta conducta defiende los propios derechos ignorando los de otros; trata de dominar e incluso humillar. Es cierto que este tipo de comunicación permite la expresión personal auténtica, pero generalmente es hostil, defensiva y se convierte en autodestructiva. La persona agresiva se relaciona no sólo haciendo sus propias opciones sino también haciéndose cargo de las elecciones y espacios de los demás sin considerarlos y pasándolos a llevar. Como consecuencia de esta conducta se acumula mayor agresividad, frustración y muchas veces posterior culpa. Crea distancia en las relaciones.

Las características de la conducta asertiva o afirmativa incluyen expresar los propios sentimientos, necesidades e ideas y defender los legítimos derechos propios de manera de no pasar a llevar los de otros. Esta conducta expresa a la persona en forma honesta, directa, clara y segura de sí misma. La persona asertiva que es capaz de manifestar y hacer sus propias opciones, generalmente tiene confianza en sí misma y alta autoestima tanto mientras se expresa en forma asertiva como después de haberlo hecho.

Un sultán soñó que había perdido todos los dientes. Después de despertar, mando llamar a un sabio para que interpretase su sueño. -¡Qué desgracia mi señor! – Exclamó el sabio –cada diente caído representa la pérdida de un pariente de vuestra majestad.

"¡Que insolencia!". Gritó el sultán enfurecido-"¿cómo te atreves a decirme semejante cosa? Fuera de aquí". Llamó a su guardia y ordenó que le diera cien latigazos. Mas tarde ordenó que le trajesen a otro sabio y le contó lo que había soñado y este después de escuchar al sultán con atención le dijo: "Excelso señor gran felicidad os ha sido reservado, el sueño significa que sobrevivirás a todos vuestros parientes". Se iluminó el semblante del sultán con gran sonrisa y ordenó que se le pagaran 100 monedas de oro. Cuando este salía del palacio uno de los cortesanos le dijo admirándolo:"No es posible, la interpretación que habéis hecho de los sueños es la misma que el primer sabio, no entiendo por qué al primero le pagó con cien latigazos y a ti con cien monedas de oro"

"Recuerda bien amigo mío"- respondió el segundo sabio- "que todo depende de la forma en el decir uno de los grandes desafíos de la humanidad es aprender a comunicarse"

"De la comunicación depende muchas veces la felicidad o la desgracia la paz o la guerra;, que la verdad debe ser dicha en cualquier situación de esto no cabe duda, mas la forma con que debe ser comunicada es lo que provoca en algunos casos grandes problemas.

La verdad puede compararse con una piedra preciosa si la lanzamos contra el rostro de alguien puede herir pero si la envolvemos en un delicado embalaje y la ofrecemos con ternura ciertamente será aceptada con agrado"

Modelos de escucha

Para el sujeto, ser escuchado significa "ser", porque así vive la experiencia de ser tenido en cuenta, de ser aceptado, respetado.

En la vida cotidiana nos podemos encontrar con dos formas distintas de escucha:

- La escucha pasiva, que se caracteriza por una actitud de indiferencia. Se aparenta escuchar, pero realmente no hay una intención de hacerlo. Supone un menosprecio hacia la persona que habla, "me oye, pero no me escucha".

En esta escucha pasiva, la comunicación es pobre y genera muy poco bienestar a los interlocutores, pues el sentimiento que acaba imponiéndose en el que habla es de frustración e insatisfacción, al tiempo que el que escucha transmite desinterés.

- La escucha activa o emocional que podríamos definir como un "silencio cálido" permite a la persona mostrarse tal cual es, abrirse y mostrar sus sentimientos, pensamientos, etc. nos permite centrarnos en lo que nos comunica la otra persona, tanto en el contenido como en los sentimientos y necesidades que expresa. Esta actitud permite que la comunicación sea realmente eficaz y es imprescindible para conocer a los demás. Además, la sensación de sentirse escuchados aumenta la probabilidad de que la comunicación sea más fluida. (Curso virtual "En familia")

Para llevar a la práctica la ESCUCHA ACTIVA Y la EMISIÓN EFECTIVA será necesario tener en cuenta algunas cosas:

Escuche todo lo que la otra persona le esté comunicando aunque le disguste.

No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus prejuicios o estado emocional.

Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.

Planifique la forma como va a comunicar algo.

No exprese una opinión si no está seguro de lo que está diciendo.

Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor.

Trate de ser lo más objetivo posible cuando exprese una opinión.

No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.

Considere siempre los sentimientos ajenos.

No descalifique una opinión porque no es suya.

“La comunicación ineficaz es culpa del emisor.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Analícelo.

¿Por qué cree usted que tanta gente no sabe escuchar?

Autoinventario de escucha

Repase dos veces este cuestionario de 15 puntos. La primera vez marque el renglón si o no junto a cada pregunta. Márquelo con toda la veracidad que pueda, a la luz de su comportamiento en reuniones o asambleas recientes a las que haya asistido. La siguiente vez marque un signo de más (+) junto a su respuesta si está satisfecho con esa respuesta, o un signo de menos (-) si preferiría haberla contestado en forma diferente.

Si No +o-

1. Con frecuencia procuro escuchar varias conversaciones al mismo tiempo.
2. Me gusta que la gente me dé solamente los datos y luego me permita formular mis propias interpretaciones.
3. En ocasiones finjo que estoy poniendo atención a la gente.
4. Me considero un buen juez de las comunicaciones no verbales.
5. Por lo general, sé lo que otra persona va a decir antes de que lo diga.
6. Suelo terminar las conversaciones que no me interesan desviando mi atención del orador.
7. Con frecuencia asiento con la cabeza, frunzo el ceño o hago alguna otra cosa para hacerle saber al orador cómo me siento acerca de lo que está exponiendo.

8. Por lo general, contesto inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar.
9. Evalúo lo que se está diciendo mientras se dice.
10. Por lo general, formulo una respuesta mientras la otra persona todavía está hablando.
11. El estilo de oratoria del emisor con frecuencia evita que escuche el contenido.
12. Por lo general, pido a las personas que aclaren lo que han dicho en lugar de adivinar el significado.
13. Hago un profundo esfuerzo para comprender el punto de vista de la otra persona.
14. Con frecuencia escucho lo que espero oír en lugar de lo que se dice.
15. La mayoría de la gente siente que he comprendido sus puntos de vista cuando hemos estado en desacuerdo.

Fuente: E.C. Gleason y E.A. Pood, "Listening Inventory", *Supervisory Management* (enero de 1989), págs. 12-15. Con autorización.

Las respuestas correctas a las 15 preguntas, con base en la teoría de escuchar, son las siguientes: (1) No; (2) No; (3) No; (4) Sí; (5) No; (6) No; (7) No; (8) No; (9) No; (10) No; (11) No; (12) Sí; (13) Sí; (14) No; (15) Sí. Para determinar su calificación sume el número de respuestas incorrectas, multiplíquelo por 7, y reste ese total de 105. Si tuvo una calificación entre 91 y 105, usted tiene buenos hábitos para escuchar. Las calificaciones de 77 a 90 sugieren que tiene que mejorar bastante. Las calificaciones por debajo de 76 indican que usted no domina la habilidad de saber escuchar y que necesita trabajar duro para mejorarla.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999). La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Pongamos un ejemplo:

Pueden unas cuantas palabras significar literalmente la deferencia entre la vida y la muerte? Así sucedió el 25 de enero de 1990. En esa fecha, una falla en la comunicación entre los pilotos del vuelo 52 de Avianca y los controladores de tráfico aéreo en el aeropuerto Kennedy de la ciudad de Nueva York dio por resultado el desplome del avión en que 73 personas perdieron la vida.

A las 7:40 p.m. de ese 25 de enero, el vuelo 52 estaba volando a velocidad de crucero a 37 000 pies sobre la costa sur del estado de Nueva Jersey. El avión tenía suficiente combustible casi para dos horas —un margen razonable, puesto que el avión estaba a menos de media hora de su aterrizaje—. Luego comenzó una serie de demoras. Primero, a las 8:00 p.m., los controladores de Kennedy avisaron al vuelo 52 que tendría que volar en círculos durante algún tiempo a causa del fuerte tráfico. A las 8:45, el copiloto de Avianca avisó al aeropuerto Kennedy que “andaban bajos de combustible”. El controlador de Kennedy respondió al mensaje, pero no se le ordenó que aterrizara el avión sino hasta las 9:24. Mientras tanto, la tripulación de Avianca no transmitió información a Kennedy de que era inminente una emergencia; sin embargo, la tripulación de la cabina habló entre si preocupada porque el combustible se agotaba.

No se llevó a cabo el primer intento del vuelo 52 de aterrizar a las 9:24. El avión había llegado a volar demasiado bajo, y la mala visibilidad hacía muy inseguro un buen aterrizaje. Cuando los controladores de Kennedy dieron nuevas instrucciones al piloto del vuelo 52 para un segundo intento de aterrizaje, la tripulación nuevamente indicó que tenían poco combustible. Pero el piloto dijo a los controladores que el nuevo trayecto de vuelo estaba ‘O.K.’. A las 9:32, dos de los motores del vuelo 52 perdieron potencia. Un minuto después, los otros dos motores se apagaron. El avión, ya sin combustible, se estrelló en Long Island a las 9:34 p.m.

Cuando los investigadores revisaron las cintas de la cabina y hablaron con los controladores involucrados, supieron que una falla en la comunicación había ocasionado esta tragedia. Un examen más detallado de los sucesos de esa noche ayudó a explicar por qué ni se transmitió con claridad un mensaje sencillo, ni se recibió adecuadamente.

En primer lugar, los pilotos reiteraron que ‘andaban bajos de combustible’. Los controladores del tráfico dijeron a los investigadores que es bastante común que los pilotos utilicen esta frase. En tiempos de demora, los controladores suponen que todos los aviones tienen problemas con el combustible. Sin embargo, si los pilotos hubieran utilizado las palabras “emergencia de combustible”, los controladores se hubieran visto obligados a dar preferencia al jet sobre todos los demás y ordenarle que aterrizara lo más pronto posible. Como señaló un controlador, si un piloto “declara una emergencia, se echan por la borda todas las reglas y llevamos a la persona al aeropuerto tan rápidamente como sea posible”. Por desgracia, los pilotos del vuelo 52 nunca utilizaron la palabra *emergencia*, de manera que el personal de Kennedy nunca comprendió la verdadera naturaleza del problema de los pilotos.

En segundo lugar, el tono Oral de los pilotos del vuelo 52 nunca transmitió la gravedad o urgencia del problema del combustible a los controladores del tráfico aéreo. Muchos de estos controladores están capacitados para fijarse en las sutilezas de tono de la voz de un piloto en estas condiciones. En tanto que la tripulación del vuelo 52 expresaba bastante preocupación acerca del problema cuando hablaba entre si, su

tono de voz al comunicarse con Kennedy era tranquilo y profesional.

Por último, la cultura y las tradiciones de pilotos y autoridades de aeropuertos pueden haber hecho que el piloto del vuelo 52 estuviera renuente a declarar una emergencia. En casos como éste, están en juego la habilidad y el orgullo del piloto. Si el piloto declara una emergencia, tendrá que realizar después muchos trámites burocráticos. Además, si se encuentra que el piloto resulta culpable de negligencia por calcular mal el combustible necesario para un vuelo, la Administración Federal de Aviación puede suspenderle la licencia. Estos reforzadores negativos desalientan fuertemente a los pilotos a declarar una emergencia.

La tragedia del vuelo 52 de Avianca muestra la importancia de una buena comunicación para la eficacia de cualquier grupo u organización. De hecho, la investigación indica que la mala comunicación es probablemente la fuente de conflictos interpersonales que se cita con mayor frecuencia.² Puesto que los individuos pasan casi el 70% de tiempo despiertos comunicándose — escribiendo, leyendo, hablando, escuchando—, parece razonable llegar a la conclusión de que una de las fuerzas que más inhiben el desempeño exitoso de los grupos es una falta de comunicación eficaz.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se pueden transmitir información e ideas. Sin embargo, la comunicación es algo más que sólo compartir significados. También se debe comprender. En un grupo donde un miembro habla sólo alemán y los otros no conocen el idioma, no se comprenderá plenamente a dicho individuo. Por tanto, la **comunicación** debe incluir tanto la *transferencia* como la *comprensión del significado*.

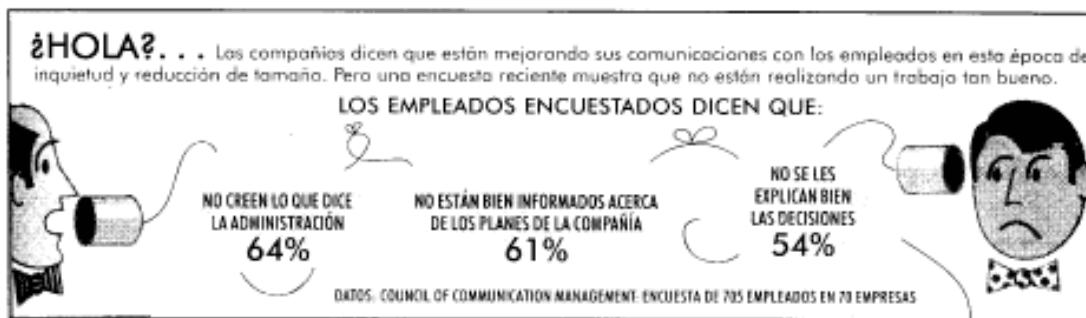


Figura 10-1

Fuente: Business Week, 16 de mayo de 1994, p. 8. Reimpreso con permiso especial ©. Derechos reservados 1994 por McGraw-Hill, Inc.

Por muy buena que sea una idea, no servirá a menos que se transmita y pueda ser comprendida por otras personas. Si hubiera algo como una comunicación perfecta, ésta existiría cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el cuadro mental que percibe el receptor es exactamente el mismo que el que tuvo el emisor. Aunque esto es sencillo en teoría, en la práctica nunca se logra una comunicación perfecta, por razones que ampliaremos posteriormente.

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Por ejemplo, cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que sigan la descripción de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación está desempeñando una función de control. Pero la

comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo gastan bromas o acosan a un miembro que produce demasiado (y hace que se vea mal el resto del grupo), se están comunicando informalmente con el miembro y controlando su comportamiento.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado: todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debe verse como más importante que las restantes. Para que los grupos se desempeñen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Uno puede suponer que casi cualquier interacción de comunicaciones que tiene lugar en un grupo u organización, desempeña una o más de estas cuatro funciones.

Las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. "El significado de las palabras no está en las palabras; está en nosotros." La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que utiliza la persona y en la definición que les da a las palabras.

En una organización, los empleados generalmente tienen antecedentes diversos y, por tanto, tienen diferentes patrones de lenguaje. Además, el agrupamiento de empleados en departamentos forma especialistas que crean su propia jerga o lenguaje técnico. En las grandes organizaciones es frecuente que los miembros también estén muy dispersos desde el punto de vista geográfico —hasta operando en diferentes países—, y en cada lugar los individuos utilizarán términos y frases que son específicos de su área.

La existencia de niveles verticales también puede ocasionar problemas con el lenguaje. Por ejemplo, se han encontrado diferencias en el significado de palabras como *incentivos* y *cuotas* en diferentes niveles de la administración. Los administradores superiores a menudo hablan de la necesidad de incentivos y cuotas; sin embargo, estos términos implican manipulación y crean resentimiento entre muchos administradores de nivel inferior.

El punto a observar es que mientras usted y yo hablamos un lenguaje común — español—, nuestro uso de este idioma dista mucho de ser uniforme. Si supiéramos la forma como cada uno de nosotros modifica el lenguaje, se reducirían al mínimo las dificultades en la comunicación. El problema está en que los miembros de una organización generalmente no saben cómo han modificado el idioma las otras personas con las que interactúan. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Desde luego, frecuentemente esto es incorrecto, creando de esta manera dificultades en la comunicación.

En tiempos de incertidumbre y cambio — que caracterizan los grandes esfuerzos de reestructuración— los empleados tienen muchos temores y preocupaciones. ¿Peligra su puesto? ¿Tendrán que aprender nuevas habilidades? ¿Se va a desbandar su grupo de trabajo? De acuerdo con nuestro análisis anterior de la riqueza

de los canales, estos mensajes no son rutinarios ni ambiguos. Se puede transmitir la cantidad máxima de información por medio de conversaciones cara a cara. Puesto que todas las empresas de este estudio atravesaban por cambios significativos, los ejecutivos superiores salían y transmitían personalmente sus mensajes a los empleados operativos. La comunicación directa, sincera, cara a cara con los empleados, presenta a los ejecutivos como personas vivas, que respiran, que comprenden las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.

Las personas prefieren más oír acerca de los cambios que les pudieran afectar de parte de su jefe, que de sus compañeros o a través del rumor. Esto requiere que la administración superior mantenga a los administradores de niveles medios e inferiores plenamente informados de los cambios que se planean. Y significa que los administradores medios e inferiores deben compartir rápidamente la información con sus grupos de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad.

Diferentes personas en la organización tienen distintas necesidades de información. Lo que puede ser importante para los supervisores puede no serlo para los administradores de nivel medio. De manera similar, lo que es información interesante para alguien que está en planeación de productos, puede ser innecesaria para un empleado de contabilidad.

¿Cuál es la información que los individuos y los grupos desean saber? ¿Cuándo necesitan saberla? ¿Qué forma (en casa, por boletín informativo, correo electrónico, reuniones del equipo) es la mejor para que la reciban? Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y la manera más eficaz para recibirla. Los administradores necesitan reconocer esto y diseñar su programa de comunicaciones de acuerdo con ello.

Los requisitos previos para tener buenas comunicaciones organizacionales son múltiples:

a) El organigrama debe estar en concordancia con la orientación de la comunicación. De ahí entonces, que los Supervisores tomarán la debida nota de aquellas observaciones que consideren de interés para mejorar las comunicaciones y el organigrama

b) Cada ejecutivo, supervisor, empleado debe saber en todo momento qué es lo que él debe hacer, cómo y cuándo. Los Supervisores deberán estar continuamente estudiando las obligaciones que cumplen sus subordinados. Deberán tratar de ser lo más detallistas posibles en la especificación de qué debe hacer el subordinado, cuándo, dónde, cómo y para qué, deberán quedar muy claras sus obligaciones específicas, dependencias y atribuciones (descripciones de cargo reales).

C) Las relaciones humanas están íntimamente ligadas con las comunicaciones y con el éxito de la gestión. Cuando éstas son buenas, las comunicaciones son fáciles. Si no las comunicaciones son casi imposibles.

D) Todo trabajador debe ser responsable directamente ante un solo y único Supervisor. En esta forma de organización se elimina la posibilidad de que los trabajadores reciban instrucciones contrapuestas, se conserva la autoridad del Supervisor y se hace posible que un solo sujeto sea responsable del rendimiento de cada núcleo de la organización.

E) El Supervisor o Jefe debe ser más un guía que un técnico. Cada vez que el Supervisor tenga problemas de trabajo con sus subordinados, deberá buscar principalmente el porqué de la conducta del subordinado. Luego, y antes de tomar una decisión, deberá considerar las diferencias individuales entre los sujetos. Lo que para uno es malo, para otro es aceptable y para un tercero, excelente. Asimismo, tendrá presente que un empleado nulo en un cargo puede ser satisfactorio en otro.

F) Las comunicaciones deben basarse en unas cuantas reglas de funcionamiento relativamente estables. Deben especificarse los canales y se han de indicar las prioridades y preferencias correspondientes a los tipos de mensajes.

G) Cada uno, en su escalón, debe ser responsable de la rapidez y fidelidad al transmitir la información. Los distintos Supervisores de los niveles deberán tener muy en claro que ellos integran un eslabón en la organización y que su deber es transmitir la información hacia abajo y hacia arriba en la empresa.

H) Todo el personal de la empresa debe colaborar en la puesta en marcha de un sistema de comunicación, instruyéndose al respecto y cooperando con sus compañeros de trabajo en la difusión y mantención del nuevo sistema de comunicación.

I) La información debe seguir la línea jerárquica establecida por el organigrama. Sólo en casos excepcionales podrá salirse de este curso y, tanto el que recibe la información como el que la da, deberá agotar los medios para informar al respecto el escalafón saltado.

La comunicación como un proceso continuo

LOS ADMINISTRADORES TRANSMITEN LA LÓGICA SUBYACENTE EN LAS DECISIONES Cuando ocurren los cambios con mayor frecuencia y su futuro es más incierto, los empleados desean saber cada vez más la lógica subyacente en las decisiones y los cambios que se están efectuando. *¿Por qué está ocurriendo esto? ¿Cómo me afectará?*

Al terminarse el contrato que implicaba la lealtad del empleado a cambio de la garantía de seguridad en el trabajo, han surgido nuevas expectativas entre los empleados respecto de la administración. En tiempos de empleo permanente, no tenía una importancia tan vital para los empleados contar con una amplia explicación de las decisiones administrativas, porque no importaba cuáles fueran los cambios, sus puestos estaban seguros. Pero en condiciones en que los empleados asumen mucha más responsabilidad por sus propias carreras, sienten la necesidad de contar con mayor información para poder tomar buenas decisiones respecto de sus carreras. Los empleados buscan que la administración haga algo para compensar la diferencia entre lo que solían tener garantizado y lo que tienen ahora. Una de esas cosas es la información.

EL MOMENTO OPORTUNO ES VITAL Es importante que los administradores comuniquen lo que saben, cuando lo sepan. A los empleados no les gusta que se les trate como niños, recibiendo fragmentos de información o que se les niegue ésta por temor de que se mal interprete. Dar a la gente los datos tan pronto como estén disponibles. Esto aminora el poder del rumor y aumenta la credibilidad de la administración. El costo de no comunicarse de manera oportuna es la insatisfacción, ira y pérdida de confianza.

COMUNÍQUESE CONTINUAMENTE La comunicación debe ser continua, especialmente durante periodos de cambio o de crisis. Cuando los empleados necesitan información y no la reciben, recurrirán a los canales informales para llenar el vacío, aunque esos canales proporcionen sólo rumores sin fundamento. En las organizaciones en que la administración procura mantener un flujo continuo de información, los empleados también están más dispuestos a perdonar los errores u omisiones ocasionales.

VINCULE EL GRAN ESCENARIO CON EL PEQUEÑO ESCENARIO Una verdadera comunicación eficaz no ocurre sino cuando los empleados comprenden cómo el gran escenario les afecta, así como a sus puestos. Los cambios en la economía, entre competidores en la industria, o en la organización como un todo, deben traducirse a las consecuencias prácticas para cada ubicación, departamento y trabajador. Esta responsabilidad corresponde más directamente al supervisor directo de los empleados.

NO DICTE LA FORMA COMO LA GENTE DEBE SENTIRSE EN RELACIÓN CON LAS NOTICIAS Los empleados no desean que les diga cómo deben interpretar y sentirse acerca del cambio. La confianza y la franqueza no mejoran por reclamos como "¡Estos nuevos cambios son realmente emocionantes!" o "¡A ustedes les va a gustar la forma como se está reestructurando el departamento!" Es frecuente que estos

intentos para canalizar la opinión en cierta dirección provoquen respuestas contrarias.

Es más eficaz comunicar "quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo", y luego dejar que los empleados lleguen a sus propias conclusiones.

Mientras menos distorsiones haya en las comunicaciones, las metas, retroalimentación y otros mensajes de la administración para los empleados se recibirán más en el sentido y forma como se pretendía. Esto, a su vez, debe reducir las ambigüedades y aclarar la tarea de grupo. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. También debemos esperar incongruencias entre los comunicados verbales y no verbales para incrementar la incertidumbre y reducir la satisfacción.

Es inalcanzable la meta de una comunicación perfecta. Sin embargo, la evidencia muestra una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como la confianza y precisión con que se perciben, el deseo de interactuar, la receptividad de la administración superior y los requisitos de información ascendente) y la productividad de los empleados. En consecuencia, la elección del canal correcto, el ser un escucha eficaz y el uso de la retroalimentación pueden proporcionar una comunicación más eficaz. Pero el factor humano genera distorsiones que nunca se podrán eliminar en su totalidad. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado puede ser un significado que puede o no aproximarse a la intención del emisor. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta realidad la que determina el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción. Es crucial el tema de la motivación, de manera que debemos repasar brevemente cómo la comunicación desempeña un papel central en la determinación del grado de motivación de un individuo.

Comunicaciones electrónicas

A principio de este siglo, el teléfono redujo la comunicación personal cara a cara. La popularidad de la fotocopiadora a fines de la década de los 60 tocó las campanas a muerto para el papel carbón e hizo que el copiado de documentos fuera más rápido y fácil. Pero desde principios de los 80, hemos estado sujetos a una avalancha de nuevas tecnologías electrónicas que están reestructurando en gran parte la forma como nos comunicamos en las organizaciones. Éstas incluían llamadores telefónicos (bipers), faxes, conferencias por video, reuniones electrónicas, correo electrónico, teléfonos celulares, correo de voz, etc.

Las comunicaciones electrónicas ya no hacen necesario que uno esté en su área de trabajo o escritorio para estar disponible. Los llamadores telefónicos, teléfonos celulares y comunicadores personales permiten que lo llamen a uno cuando está en una reunión, durante la hora del almuerzo, cuando se visita la oficina de un cliente al otro lado de la ciudad, o durante un juego de golf el sábado en la mañana. Ya no está clara la línea divisoria entre la vida de trabajo y de no trabajo de un empleado. En la época electrónica, todos los empleados pueden estar de guardia teóricamente las 24 horas del día.

Como resultado de las comunicaciones electrónicas, las fronteras organizacionales son menos necesarias. ¿Por qué? Porque las computadoras conectadas en redes permiten que los empleados brinquen los niveles verticales dentro de la organización, trabajen tiempo completo en casa o en algún otro lugar distinto al de una instalación operada por la organización y se comuniquen con personas de otras organizaciones. El investigador de mercados que desea discutir un asunto con el vicepresidente de mercadotecnia (que está tres niveles arriba en la jerarquía) puede pasar por alto los niveles intermedios y enviarle directamente un

mensaje por correo electrónico, y al hacerlo, en el fondo se está negando la jerarquía tradicional de estatus, determinada en gran parte por el nivel y la posibilidad de acceso. O ese mismo investigador de mercados puede elegir vivir en las Islas Caimán y trabajar en su hogar vía telecomunicaciones, en lugar de trabajar en la oficina de la empresa en Chicago. Y cuando la computadora de un empleado está conectada con las computadoras de los proveedores y de los clientes, los límites que separan las organizaciones se vuelven todavía más borrosos. Por ejemplo, cientos de proveedores están conectados con las computadoras de Wal-Mart. Esto permite que empleados en compañías como Levi Strauss controlen el inventario de los pantalones de mezclilla Levi disponible en Wal-Mart y reemplacen la mercancía según se necesita, y vuelve difusa la distinción entre los empleados de Levi y Wal-Mart.

Aunque el teléfono permitía a la gente transmitir mensajes verbales en forma instantánea, hasta hace muy poco tiempo ha estado disponible esta misma velocidad para la palabra escrita. A mediados de la década de los 60, las organizaciones dependían casi totalmente de los memoranda interoficinas para sus comunicaciones internas en el lugar, y de los servicios de los telégrafos y correos para los mensajes externos. Luego vino la entrega exprés de la noche a la mañana siguiente y las máquinas de faxes. Hoy en día, en que casi todas las organizaciones han introducido el correo electrónico el acceso a Internet, las comunicaciones escritas se pueden transmitir con la velocidad de la comunicación telefónica.

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de alcanzarlas casi instantáneamente. Por desgracia, este acceso y velocidad tienen ciertas **desventajas**. Por ejemplo, el correo electrónico carece del componente no verbal en la comunicación que tiene la reunión cara a cara. Tampoco transmite las emociones y sutilezas que surgen con la entonación verbal en las conversaciones telefónicas. De manera similar, se ha observado que las reuniones han servido tradicionalmente para dos propósitos diferentes: satisfacer una necesidad de afiliación de grupo y servir como foro para terminar alguna tarea. Las videoconferencias y las reuniones electrónicas hacen un buen trabajo al apoyar las tareas, pero no satisfacen las necesidades de afiliación. En el caso de las personas que tienen gran necesidad de contacto social, es probable que un gran uso de las comunicaciones electrónicas conduzca a una menor satisfacción con el puesto.

El caso para la comprensión mutua: La ventana de Johari

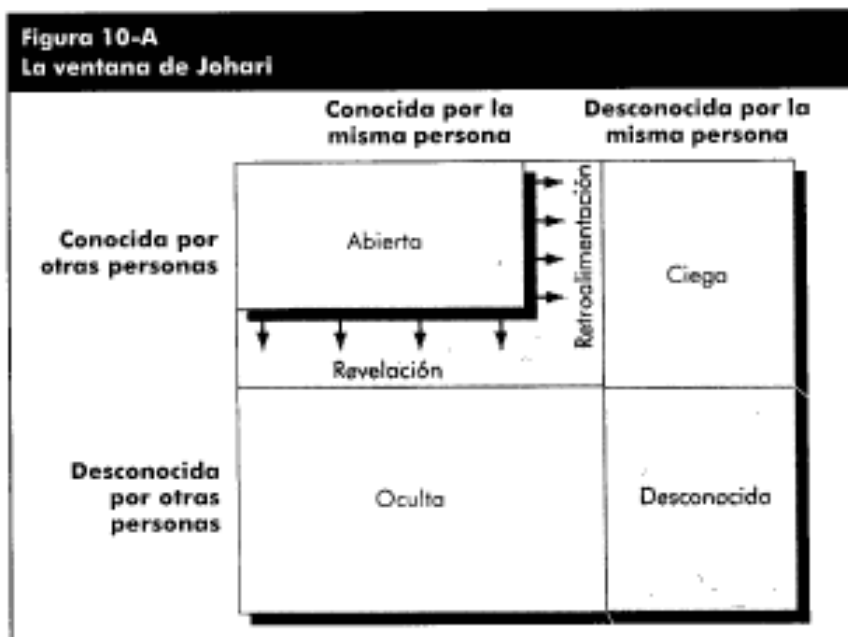
La ventana de Johari (llamada así por los nombres de sus creadores, Joseph Luft y Harry Ingram) es un modelo popular utilizado por especialistas en capacitación para evaluar y clasificar los estilos de comunicación. La esencia del modelo está en la creencia de que la comprensión mutua mejora la precisión perceptual y la comunicación.

El modelo clasifica las tendencias de un individuo para facilitar o impedir la comunicación interpersonal en dos dimensiones: exposición y retroalimentación. Se define la exposición como el grado en que un individuo divulga abierta y francamente sus sentimientos, experiencias e información al tratar de comunicarse. La retroalimentación es el grado en que una persona tiene éxito en hacer surgir la exposición de parte de otras personas. Como se muestra en la figura 10-A, estas dimensiones se traducen en cuatro “ventanas” — abierta, ciega, oculta y desconocida—. La ventana *abierta* es información conocida tanto por usted como por otras personas. La ventana *ciega* abarca cosas que son conocidas por otras personas, pero que no lo son para usted. Esto es consecuencia de que nadie se las dijo o de que usted las ha dejado fuera como estrategia defensiva. La ventana *oculta* es información que usted conoce y los demás desconocen. Abarca aquellas cosas o sentimientos de los que estamos conscientes, pero que no compartimos con los demás por temor a que piensen mal de nosotros o tal vez las utilicen en contra nuestra. Y la ventana *desconocida* incluye sentimientos, experiencias e información de la que ni usted ni los demás tienen conocimiento.

Aun cuando no existe un cuerpo de investigación que apoye la siguiente conclusión, el modelo de la ventana de Johari propone más apertura en las comunicaciones, en el supuesto de que la gente se comprende mejor cuando aumenta la cantidad de información en el área abierta. Si uno acepta esa conclusión, ¿cómo se aumentaría el área abierta? De acuerdo con Luft e Ingram, por medio de la revelación y la retroalimentación. Al incrementar la autorrevelación, uno revela sus sentimientos y experiencias íntimas. Además, la evidencia sugiere que la autorrevelación propicia que los demás lleven a cabo una apertura de manera similar. Así la revelación crea más revelación. Cuando las demás personas proporcionan retroalimentación de sus puntos de vista respecto del comportamiento de uno, se reduce la ventana ciega personal.

Aunque los partidarios de la ventana de Johari estimulan un clima de franqueza en que los individuos se autorrevelan unos con otros, reconocen condiciones en que puede ser conveniente mantener determinadas reservas en la comunicación. Estas condiciones incluyen las relaciones transitorias, aquellas en que una parte ha violado la confianza de la otra en el pasado, situaciones de competencia, o cuando la cultura de la organización no apoya la apertura. Aunque los críticos podrían alegar que una o más de estas condiciones abarcan gran parte de las situaciones de comunicación en las organizaciones, los partidarios de la ventana de Johari son más optimistas. Consideran que la franqueza, autenticidad y honradez son cualidades valiosas en las relaciones inter-personales. Y aunque no lo digan de una manera tan directa, dan a entender que es del interés personal de los individuos tratar de ampliar la ventana abierta mediante el incremento de la autorrevelación y estar dispuestos a escuchar la retroalimentación de las otras personas, aunque no sea favorable.

Con base en J. Luft. *Group Processes*, 3ª edición (Palo Alto. CA: Mayfield, 1984), págs.11-20; y J. Hall. "Communication Revisited", *California Management Review* (otoño de 1973), págs. 56-67.



Para seguir pensando:
Las personas van tomando diferentes posturas cuando se comunican. Veamos algunas:

Aplacador (a).

- Palabras: aceptación, "Lo que quieras me parecerá bien"
- Cuerpo: apacigua "Soy un (a) desvalido (a) " Refleja una postura de víctima"
- Interior: "Siento que no soy nada, no tengo valor alguno"

Acusador (a).

- Palabras. Desacuerdo. "Nunca haces algo bien" ¿Qué te sucede?
- Cuerpo: acusa. "Yo soy el que mando aquí"
- Interior: "Me siento solo (a) e inútil"

Calculador (a).

- Palabras: superrazonable "Si alguien observara con detenimiento, podría notar que uno de ustedes tiene las manos maltratadas por el trabajo"
- Cuerpo: calcula "Soy sereno (a) frío (a) y controlado (a)"
- Interior: "Me siento indefenso (a)"

Distractor (a).

- Palabras: irrelevantes. Las palabras carecen de sentido o no tienen relación alguna con el tema
- Cuerpo: angulado. "Voy a otra parte"
- Interior: "A nadie le importo. Aquí no hay sitio para mí"

Ejemplo: Alguien se tropieza con una persona:

- APLACADOR (A): (baja la mirada, retuerce las manos). "Por favor discúlpeme. Soy muy torpe.
- ACUSADOR (A): Por Dios, acabo de golpearte el brazo! La próxima vez, ten más cuidado para no darte un codazo!
- CALCULADOR (A): Quiero ofrecerte una disculpa. Sin percatarme de lo que hacía, golpeé tu brazo al pasar. Si te he causado algún daño, por favor comunícate con mi abogado.
- DISTRACTOR (A): (Mirando a otra persona). "Caramba, ese tipo parece furioso. Alguien debió golpearlo."