|  |  |
| --- | --- |
| relaciones humanas i  Lic. María Candelaria Mazzucchi | UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  FRRQ  TECNICATURA  EN  SEGURIDAD E HIGIENE  2019    Maria C M |

UNIDAD I

“… una sociedad vale lo que valen en ella las relaciones del hombre con el hombre…Para conocer y juzgar una sociedad es preciso llegar hasta su sustancia profunda, el lazo humano del cual está hecha y que depende sin duda de las relaciones jurídicas, pero también de las formas del trabajo, de la manera de amar, de vivir y de morir.” Merleau Ponty

**Concepto de Relaciones humanas**

Nos referimos a las relaciones que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes. En el mismo momento en que se establece una interacción con otro ser humano, se inician las relaciones humanas.

Abarcan el conjunto de contactos sociales, ya sea en el ambiente familiar, en el ambiente escolar, en el trabajo y en la sociedad en general, así como todos los demás contactos que el ser humano tiene como miembro de la sociedad. Se traducen en roles que juega cada uno como individuo al integrar y conformar una sociedad.

Todos los días y a toda hora, se experimentan las Relaciones Humanas, pero su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más.

Hay Relaciones Humanas desde que hay seres humanos. Desde el comienzo de los tiempos, los individuos se han dado cuenta de que se necesitaban mutuamente para poder sobrevivir, para alcanzar metas y vivir en sociedad.

Decimos entonces que el ser humano es un ser social, por lo tanto, necesita vivir en sociedad.

El objeto de análisis de las relaciones humanas está dado por hechos o fenómenos en los cuales el propio ser humano está inmerso. Se indaga y se teoriza sobre una realidad a la que se pertenece.

Toda persona vive interactuando socialmente en el marco de las agrupaciones que integra con sus semejantes, siendo al mismo tiempo sujeto y objeto de las relaciones humanas. Sus relaciones manifiestas, su comunicación y su vida interior están profundamente afectadas por los grupos en los cuales actúa y a los cuales responde de cierta manera.

La exigencia fundamental para el ser humano será disfrutar de relaciones humanas armónicas en las diferentes áreas en que transcurra su vida.

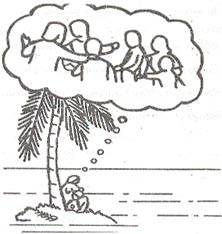
Conflictos conyugales, problemáticas familiares o interacciones insatisfactorias en el trabajo afectan negativamente el desenvolvimiento del ser humano, su calidad de vida, su rendimiento laboral, etc.

Es la comunicación el medio para fomentar Relaciones Humanas que aseguren un claro entendimiento entre los padres e hijos, maestros y alumnos, hermanos entre sí, amigos, compañeros de estudios, de trabajo, jefe – subordinado, etc. Es decir, en todo tipo de actividad realizada por el ser humano, es necesaria la comunicación y con ella la interacción, ya que el ser humano no puede vivir aislado porque es por naturaleza un ser gregario.

“Nuestra vida en general, y nuestro trabajo en particular, se desarrollan en una extensa red de relaciones humanas. Nuestros logros profesionales y nuestra felicidad dependen en gran medida de nuestra capacidad para construir, mantener y enriquecer estas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida: el trabajo, la familia, los amigos, etcétera’’. ( José María Rodríguez Porras “Relaciones humanas en las empresas” )

El abordaje de las Relaciones Humanas, como área de estudio de la Psicología, pretende trabajar para crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad.

**El ser humano como ser social**

El ser humano es un ser social por naturaleza, trascendente e irrepetible. Se diferencia de los animales por el razonamiento lógico (los animales tienen reacciones instintivas que los obligan a hacer ciertas cosas y les impiden hacer otras), por su capacidad de imaginar y fantasear, pero también porque es capaz de comunicarse a través de símbolos, de elegir y de proyectarse al futuro.

Aunque el ser humano se presenta como una individualidad, no puede llegar a desarrollarse como persona sino en la relación con los demás. Es un ser gregario.

La existencia humana es una co-existencia. Necesitamos de los demás para llegar a la vida, para sobrevivir, para educarnos, para progresar, etc. Necesitamos de los demás para ser humanos.

El ser humano está dotado por naturaleza de facultades y tendencias

que lo llevan a vivir en sociedad y lo hacen apto para ello. Por ej. El lenguaje, como medio de intercambiar sentimientos y pensamientos; la diversidad de sexos y su atracción mutua, etc.

Lo humano, se constituye, a partir de una base biológica, pero en un contexto que es a su vez histórico y cambiable. La sociedad humana, entonces, se constituye históricamente, por lo que sus características y modos de funcionamiento no están predeterminados. “La historia nos constituye, mientras la construimos” (Freire)

La importancia del contacto con otras personas es fundamental. Esto se ve plasmado en uno de los experimentos realizado por el psicólogo Harry Harlow, con macacos que habían sido retirados de sus madres al nacer. Eran colocados en una jaula en la que podían elegir entre una madre de trapo acolchada o una madre de metal pero que poseía un biberón de leche. Los resultados mostraron cómo el pequeño primate prefería pasar más tiempo agarrado a la madre de trapo a pesar de que eso suponía alejarse del alimento. También se comparó la evolución de estos macacos, privados del contacto materno, con otros criados de manera normal. Los primeros sufrían problemas de desarrollo y dificultades en el aprendizaje. De esta manera se probó la necesidad de la seguridad que produce la compañía.

La naturaleza compleja del ser humano

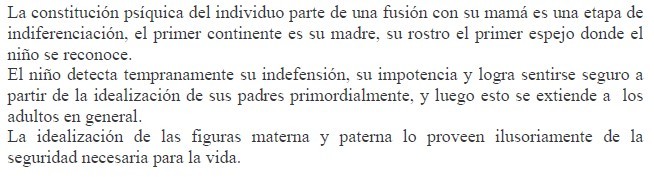
El ser humano es un ser cultural. Posee historia y es capaz de cambiar la naturaleza y adecuarla a sus necesidades. Mientras que la naturaleza significa lo que es innato en el hombre y lo que existe fuera de él sin su intervención, la cultura abarca todo lo que se origina gracias a la intervención humana consciente y libre.

Cada persona es un fenómeno multidimensional, que está sujeto a la influencia de muchas variables. Por ej. la familia, la religión, la escuela, el trabajo, la profesión, y los grupos a los que pertenece. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.

**Las relaciones humanas en la familia**

Mafalda: “Más que personas, somos una decisión de nuestros padres, Manolito. ¿Te das cuenta? ¡Si ellos no hubieran querido tener hijos –¡chau!– no nacíamos nunca!”. Es entonces cuando Manolito entra en erupción: “¡¿Cómo nunca?! ¡¿Como nunca?! ¡A mí, cuando se me pone una idea no hay quién me la saque! ¿Me oís? ¡Y si mis padres no hubieran querido tener hijos…! ¡Peor para ellos! ¡¡Porque hoy yo tendría otros padres, otro nombre y otra cara!! ¡¡Pero que nacía, nacía!!”

Desde un punto de vista psicológico, la familia es la matriz del desarrollo emocional y de las características de la estructura psíquica. Sin embargo, tiene una característica que la hace diferente de cualquier otro grupo, dado que es un grupo de individuos con una historia y un futuro común. Las principales funciones familiares, que se ejercen a través de la función materna, paterna y filial son: la crianza y el desarrollo de los niños con el logro de la función simbólica. También completar el crecimiento y desarrollo de la pareja conyugal-parental en una nueva unidad, que regule el ejercicio exogámico de la sexualidad poniendo en funcionamiento circuitos de intercambio sociales, el amparo, la integración, la individuación o personalización y la socialización.



**Función materna** Se define como la capacidad de acción propia de quien ocupa el lugar de la madre y consiste en sostener al pequeño, física y emocionalmente. En las primeras interacciones es capaz de decodificar lo que el bebé expresa a través de su cuerpo. Posibilita la evolución somatopsíquica, al suministrarle los elementos necesarios para su desarrollo. Apuntala sus funciones de autoconservación y formación del aparato psíquico. Transmite una presencia por fuera de los dos, el lugar del padre. Debe ser sostenida por la función paterna, que debe cuidar de la constitución de esa díada.

**Función paterna** Personificación y representación de la ley simbólica en la familia. Operatoria de marca, separación, subjetivación. La función paterna instituye subjetividad anudándola a la cultura.

Las funciones (materna y paterna), como conjunto de acciones que se ejercen son independientes del hecho biológico de procrear. Por lo tanto, como acciones en sí mismas, pueden ser llevadas a cabo por un sujeto que decide realizarlo motorizado por su deseo. Esto muestra la posibilidad de la circulación entre otros adultos disponibles para con ese bebé, de las acciones propias de las funciones, y entendemos por esto: el sostén, el cuidado, el amparo, la protección, la subjetivación.

El vínculo entre los padres y el hijo es la fuente de donde brotan después todos los vínculos que habrá de entablar el niño y constituye la relación formadora en cuyo transcurso el niño adquiere noción de sí mismo. La fuerza y carácter de este vínculo influye sobre la calidad de todos los futuros vínculos que se establezcan con otras personas. Porque son las primeras personas con las que se encuentra el ser humano cuando nace, y esta relación queda plasmada o "inscripta" en el bebé como "modelo" para contactarse con las otras personas u objetos del medio.

Todas las funciones mentales, desde el manejo de las emociones, la valoración de sí mismo, la capacidad de aprender o de pensar, la formación de símbolos, la capacidad de estar consigo mismo, la creatividad, tendrán relación con el buen funcionamiento de aquel fenómeno vincular. La falta, falla, fractura o forzamiento en el establecimiento o el funcionamiento del vínculo primario madre/ padre - hijo sería responsable de desarrollos psicopatológicos (inestabilidad emocional, enfermedades psicosomáticas, retardos madurativos, etc.).

La identificación

Proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se transforma, total o parcialmente, sobre el modelo de éste. La personalidad se constituye y se diferencia mediante una serie de identificaciones. Es la operación fundamental que genera las condiciones para instituir la subjetividad, al propiciar los requisitos de la constitución psíquica.

La identificación se efectúa con personas o rasgos de las mismas. Esto no significa una copia del original, sino que se realiza con las representaciones e imágenes que el sujeto construye de la persona con quien se identifica.

Las identificaciones son el primer tipo de vínculo afectivo con los objetos amorosos tempranos, pero en la construcción de la identidad intervendría una actividad integrativa y sintetizadora desarrollada por el Yo.

**La constitución subjetiva**

La constitución del sujeto implica pensar diferentes movimientos por los que debe pasar el individuo en estructuración, tareas que lo llevarán a desprenderse de la madre y constituir una estructura singular que le permita ubicarse en el mundo en tanto sujeto. En estos movimientos es importante la función de los otros. No es la persona lo que cuenta sino la función que cumple. En esta tarea resulta primordial la función materna y también la paterna. La madre es el primer espejo donde el bebé se mira y se identifica con eso que ve, es a partir del cuerpo de la madre que podrá unificarse simbólica y físicamente. Beatriz Janin afirma: “en la conjunción de esa representación que los otros le devuelven y la ligazón que él va estableciendo entre las diferentes zonas de su cuerpo, se va armando una idea de sí mismo” (Janin, 2004). La madre lo contiene, lo acuna, lo acaricia, otorgándole seguridad, respondiendo a sus necesidades, marcando los límites de su cuerpito, garantizando su vida.

La subjetividad para E. Pichón Riviere es de naturaleza social. Lo es en referencia a lo que ya S. Freud planteó en “Psicología de las Masas y Análisis del Yo” en el sentido que “En la vida anímica del individuo, el otro cuenta, con total regularidad, como modelo, como objeto, como auxiliar y como enemigo”. El otro social siempre está presente en el horizonte de toda experiencia humana. E. Pichón Riviere parte de una aseveración radical: “El sujeto no es solo un sujeto relacionado, es un sujeto producido. No hay nada en él que no sea la resultante de la interacción entre individuos, grupos y clases”. Ello significa que no hay nada en el sujeto que no implique la presencia de otro social, culturizado. Por lo tanto, ubica la constitución de la subjetividad en una dimensión interaccional simbólica. El ser humano carece de cualquier facultad o mecanismo instintivamente adquirido que le facilite su adaptación al medio, al territorio o establezca respuestas fijas a los estímulos de su hábitat. En este sentido el hombre es el único mamífero superior que crea la naturaleza a la cual se va a adaptar. Esta producción social cultural es tomada como naturaleza porque precede al nacimiento del sujeto.

Para E. Pichón Riviere la subjetividad se constituye en las estructuras vinculares que la trascienden y que conceptualiza en términos de ámbitos grupales, institucionales y comunitarios. Estas estructuras son autónomas e interdependientes al mismo tiempo.

Gabriel Rolón diferencia entre los conceptos de persona, individuo y sujeto y nos dice: “… el sujeto existe con anterioridad a su propia gestación, desde el momento en que sus padres comienzan a desearlo y a poner en juego sus propios ideales sobre el futuro hijo. Más tarde, durante el embarazo, se va generando una realidad que aguarda la llegada del bebé y, cuando por fin se produce el nacimiento, ya hay un mundo que lo está esperando, un nombre y un deseo puestos en él.

Cuando un recién nacido, que en su vida intrauterina no había sentido jamás hambre o sed debido a su simbiosis con su madre, experimenta alguna de esas sensaciones por primera vez, entiende que no puede satisfacer por sí mismo esas necesidades y solo atina a llorar como acto reflejo de descarga de tensión. Y allí es cuando aparece otro y le da un sentido a ese llanto (…) Desde ese momento el bebé comprenderá algo fundamental para su existencia: que todo lo que quiera a partir de ahora deberá pedirlo a otros, y que las palabras no solo lo comunican con los demás, sino que lo atan a ellos”:

Otras funciones de la familia

La familia ejerce un papel como educadora en valores y estimuladora del razonamiento moral. En su seno, el niño adquiere formas de pensar o proceder de adultos de manera gradual, con diversas formas de influencia externa. Todos los modelos familiares que han existido comparten a lo largo de la historia una función: la protección biológica de sus descendientes y la transmisión de las costumbres y normas que facilitan su integración a la comunidad.

La familia constituye el eje central sobre el que gira el ciclo vital, de acuerdo con el cual transcurre nuestra existencia como individuos y asegura la continuidad de la sociedad de generación en generación. Además, la psicología también muestra cómo el concepto de familia evoluciona en función del desarrollo cognitivo del individuo (Democracia y educación en valores. Universidad de Barcelona, 2001).

La socialización

Es el proceso mediante el cual los individuos pertenecientes a una sociedad o cultura aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social con otros individuos de ésta. Como señalan Berger y Luckman: "el individuo no nace miembro de una sociedad", sino que "es inducido a participar" en la sociedad a través de la internalización de sus normas.

El proceso de socialización, que debemos conceptuar como la asunción o toma de conciencia de la estructura social en la que un individuo nace, es factible gracias a los agentes sociales, que son las instituciones e individuos representativos con capacidad para transmitir e imponer los elementos culturales apropiados. Los agentes sociales más representativos son la familia y la escuela. Por lo general se distingue la socialización primaria —aquella en la que el infante adquiere las primeras capacidades intelectuales y sociales, y que juega el papel más crucial en la constitución de su identidad— de los procesos de socialización secundaria, en los que instituciones específicas —como la escuela o el ejército— proporcionan competencias específicas, más abstractas y definibles. Sin embargo, esto no implica que los efectos de la socialización secundaria sean menos duraderos o influyentes; a través de los mecanismos de control social, estos pueden resultar internalizados tan efectivamente como los adquiridos en la infancia. La experiencia social es la base sobre la que construimos nuestra personalidad, esto es, el entramado, relativamente consistente, de las formas de pensar, sentir y actuar de una persona.

**Socialización primaria** Esta socialización, es la primera por la que el individuo atraviesa en su niñez, y que por medio de ella se convierte en miembro de la sociedad. Esta se da en los primeros años de vida y se remite al núcleo familiar, se caracteriza por una fuerte carga afectiva. La socialización primaria termina cuando el concepto del otro generalizado se ha establecido en la conciencia del individuo. A esta altura ya el miembro es miembro efectivo de la sociedad. En esta fase también se aprende a captar la realidad.

**Socialización Secundaria** Esta socialización se refiere a cualquier proceso posterior que induce al individuo ya socializado a nuevos ámbitos del mundo objetivo de su sociedad. Es la internalización de submundos (realidades parciales que contrastan con el mundo de base adquirido en la socialización primaria) institucionales o basados en instituciones. El individuo descubre que el mundo de sus padres no es el único. La carga afectiva es reemplazada por técnicas pedagógicas que facilitan el aprendizaje. Se caracteriza por la división social del trabajo y por la distribución social del conocimiento. La socialización es simplemente interactuar con otras personas.

**El ser humano en contexto.**

“Rara vez se detendrán lo suficiente como para darse cuenta de que los vínculos humanos no son como las partes de motor: no suelen venir prefabricados, tienden a desintegrarse con rapidez si se los mantiene herméticamente cerrados y no son fácilmente reemplazables cuando ya no sirven”. (2004, Bauman)

*La modernidad líquida y la fragilidad del vínculo humano*

Durante siglos las estructuras sociales se mantuvieron estables. La sociedad occidental estaba compuesta por instituciones rígidas donde se valoraba lo perdurable, la unión, la tradición y la capacidad de comprometerse a largo plazo. Precisamente por la rigidez de las instituciones sociales y por la naturaleza de los valores que se enaltecían es por lo que el sociólogo Zygmunt Bauman califica a esa época como la modernidad sólida.

Esta caracterización resulta tan lejana a la actualidad donde predomina lo contrario: lo efímero, lo cambiante y lo impredecible. En la sociedad, como en los líquidos, nada se mantiene firme y todo adquiere formas temporales e inestables.

En la Modernidad líquida el hombre no acepta un molde preexistente, sino que crea el propio y está dispuesto a cambiar de molde si le parece necesario. La solidez, sinónimo de estancamiento, fue rebasada y el hombre se entregó al fluir indiscriminado de la modernidad, al torrente que lo desafía con su cada vez mayor velocidad. Las posibilidades de acción ahora son infinitas.

La globalización es el gran producto y el gran motor detrás de la modernidad líquida. Como proceso busca romper la mayor cantidad de barreras, invita al flujo, al movimiento, a no echar raíces en ningún lugar, a ser ciudadano del mundo y a ser ciudadano de ningún lugar.

El ámbito de las relaciones humanas ha sido el que ha experimentado cambios más drásticos en la transición de la modernidad sólida a la líquida, la institución social del matrimonio ha sido modificada. A diferencia de lo que ocurría en la modernidad sólida, pocos son aquellos que contraen matrimonio con la convicción de que se trata de un “para siempre”. La capacidad del hombre actual para asumir compromisos a largo plazo, se ha visto mermada. El miedo a quedarse atado y así perder la libertad, tan apreciada por la modernidad líquida, ha resultado en una acentuada fragilidad en los vínculos humanos. El hombre no está dispuesto a vivir su vida bajo reglas preexistentes que limiten sus posibilidades. Como resultado del modelo de vida consumista las relaciones humanas son mercantilizadas y se mantienen solo con base en los beneficios que proporcionan, una vez que éstos terminan se convierten en una empresa fallida que es urgente abandonar. Aunque la necesidad de unión está latente, el miedo a profundizar impide crear lazos firmes, la contradicción acentúa la angustia.

Las implicaciones de la transición hacia la vida líquida no se limitan a los vínculos íntimos sino también a otros aspectos de la convivencia social, por ejemplo, el ámbito laboral. El profesional modelo es aquel que posee la capacidad para imponerse cada vez más distintos retos profesionales. Un empleo de por vida no parece suficiente, las empresas buscan contratar gente dispuesta a dejarlo todo con el fin de cumplir las exigencias del trabajo, gente que no esté arraigada a un lugar, sino que se encuentre todo el tiempo con las maletas hechas. El vertiginoso desenvolvimiento del mundo profesional atemoriza a los incautos, a los lentos que no pueden seguir su ritmo y los agobia con el miedo de quedarse atrás, de no cumplir con las expectativas que se tienen de él. Nadie quiere unirse a ese despreciable grupo de desechos humanos; aquellos seres que son incapaces de avanzar con la corriente, aquellos aletargados, rebasados y finalmente proyectados fuera del caudal.

Extraído de: <http://elmundosegunbauman.blogspot.com.ar/2011_07_01_archive.html>

**La motivación**

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso puede ser provocado por un estímulo interno o externo.

Las necesidades varían de individuo a individuo y producen patrones diversos de comportamiento. Lo mismo ocurre con los valores sociales y la capacidad individual par alcanzar los objetivos. Tanto unas como otras varían con el tiempo.

Sin embargo, el proceso que origina el comportamiento en esencia es el mismo para todos. Debemos tener en cuenta que:

El comportamiento es causado (se origina en estímulos internos o externos), motivado (existe un impulso, tendencia, deseo o necesidad que explica el motivo del comportamiento), , se orienta hacia objetivos (tiene una finalidad)

Si bien dijimos que el modelo de proceso que origina un comportamiento es el mismo para todas las personas, el resultado varía, pues depende de cómo se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona. La motivación depende de esas 3 variables.

**Ciclo motivacional**



Comienza cuando surge una necesidad rompiendo con el equilibrio interno del organismo y provocando tensión, insatisfacción, desequilibrio que lleva al sujeto a desarrollar cierto comportamiento capaz de descargar la tensión. Si el comportamiento es eficaz se satisface la necesidad y descarga la tensión volviendo al estado de equilibrio, que es la forma de adaptarse al ambiente.

Una vez satisfecha la necesidad deja de ser motivadora del comportamiento puesto que ya no causa tensión.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que aparecen.

En algunas ocasiones no es posible satisfacer la necesidad, porque existe una barrera para descargar la tensión y se origina la frustración. El organismo busca una vía indirecta de salida por ej.: agresión, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia o tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas.

En otros casos, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede utilizarse la compensación o transferencia hacia otro objeto. Es decir que la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Por ej. En vez de un ascenso a un cargo superior se obtiene un buen aumento o un nuevo sitio de trabajo.

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, asimismo, que esté desanimado o que sienta antipatía por su jefe.

Cuántos son los niños que no quieren estudiar sus lecciones porque no les gusta el maestro, cuántos son los obreros que trabajan a regañadientes, por antipatía hacia su jefe por ej.

Será preciso averiguar entonces 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. Estas fuerzas dinámicas que determinan su conducta obedecen a ciertas necesidades.

Necesidades

La definición de necesidad hace referencia a un "estado de carencia percibida que puede ser física (de alimento, abrigo, seguridad) o mental (de pertenencia, afecto conocimiento y autoexpresión) del que es difícil sustraerse porque genera una discrepancia entre el estado real (lo que es en un momento dado) y el deseado (que supone el objeto, servicio o recurso que se necesita para la supervivencia, bienestar o confort)". Cuando las necesidades son estimuladas se convierten en motivos que impulsan al ser humano a buscar su satisfacción, por ejemplo, el hambre impulsa a las personas a buscar alimento.

En un sentido amplio, las necesidades se dividen en funcionales o psicológicas. Así, la necesidad de alimentos, aire, agua, ropa y vivienda son consideradas necesidades funcionales, básicas o biológicas porque el cuerpo humano las necesita para sobrevivir. En cambio, la necesidad de seguridad, afecto, pertenencia, estima o autorrealización, son necesidades psicológicas porque tienen relación con las emociones o sentimientos de la persona.

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo. Éste es conciente de algunas de esas necesidades, pero de otras no.

La teoría de las necesidades más conocida es la de Maslow, es un intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia en la conducta. Plantea que las personas tienen una serie de motivaciones que satisfacer y que éstas siguen una escala progresiva. Es decir, hasta que no está cubierto un nivel de satisfacción no se demanda el siguiente. Por ejemplo, hasta que una persona no tiene cubierto el primer nivel de necesidades que son las fisiológicas, por ejemplo, la alimentación, no demandará seguridad o estabilidad y así sucesivamente. Plantea que las necesidades satisfechas no motivan ningún comportamiento. Y que las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, mientras que las más elevadas necesitan uno mucho más largo.

Los niveles de Maslow son cinco:

El primero son las necesidades fisiológicas, tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie (alimentación, agua, sueño, abrigo, deseo sexual, etc.). Exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia. Orientan la vida desde el nacimiento y cuando alguna no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

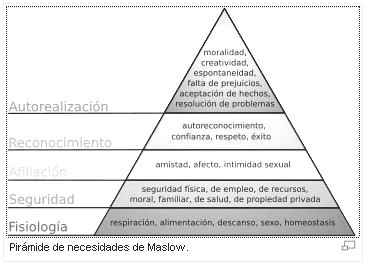
El segundo nivel son las necesidades de seguridad. Que hace referencia a la protección contra riesgos reales o imaginarios (estabilidad, seguridad económica, protección física, huida ante el peligro, búsqueda del orden, etc.).

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. También están estrechamente ligadas a la supervivencia.

El tercer nivel corresponde a necesidades de pertenencia o afiliación a grupos en los cuales las personas pueden dar o recibir afecto (Integración en grupos, clubes, amistad, familia, amor, aceptación entre colegas, etc.). Se relacionan con la vida en sociedad. Cuando no están satisfechas la persona tiende a la inadaptación social y a la soledad.

El cuarto nivel, las necesidades de estima (Status, prestigio, autorrespeto, superioridad, etc.) Tiene que ver con la manera en que se ve y se evalúa la persona: la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, necesidad de aprobación. Su frustración provoca sentimientos de inferioridad, dependencia y desamparo.

El nivel cinco, que son las necesidades de autorrealización, ser o hacer aquello de que se es capaz, desarrollar plenamente la personalidad. Llevan a las personas a desarrollar su propio potencial, a superarse. Se relacionan con autonomía, independencia, competencia y plena realización del talento. A diferencia de las anteriores, estas necesidades solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y no son observables ni controlables. Pueden ser insaciables puesto que cuantas más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacerlas cada vez más. Siempre querrá más y no todas las personas consiguen llegar a este nivel de necesidades, pues son conquistas individuales.



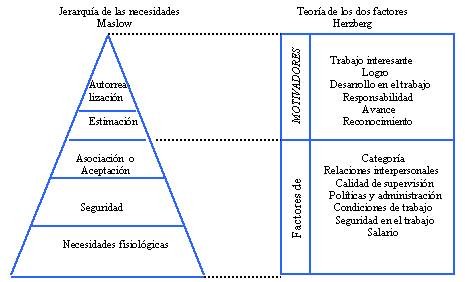
Si vamos a sacar a la venta un auto de lujo que satisface necesidades de status y prestigio, no deberíamos considerar como mercado meta a quienes no han cubierto sus necesidades de seguridad, porque se entiende que no se sentirán lo suficientemente motivados a adquirir un auto de lujo, cuando les falta un seguro de salud.

Otra teoría conocida es la denominada Teoría de los 2 factores, de Herzberg que se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación depende de 2 factores:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos, se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o

castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.



A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

1. Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial.

|  |  |
| --- | --- |
| FACTORES MOTIVACIONALES  (De satisfacción) | FACTORES HIGIENICOS  (De insatisfacción) |
| Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO) | Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA). |
| 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. | 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales. |

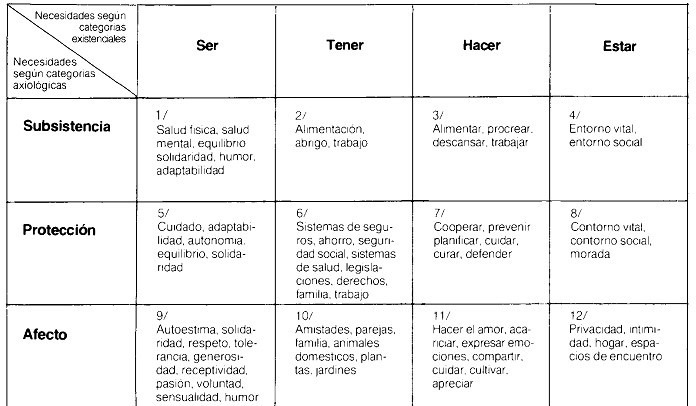
Los dos modelos de la motivación humana: el de Maslow y el de Herzberg, presuponen implícitamente que existe siempre "una mejor forma" de motivar, aplicable a todas las personas y en todas las situaciones. No obstante, la evidencia ha demostrado que diversas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en que se hallan. Para que sea válida, una teoría de la motivación debe tener en cuenta estas situaciones.

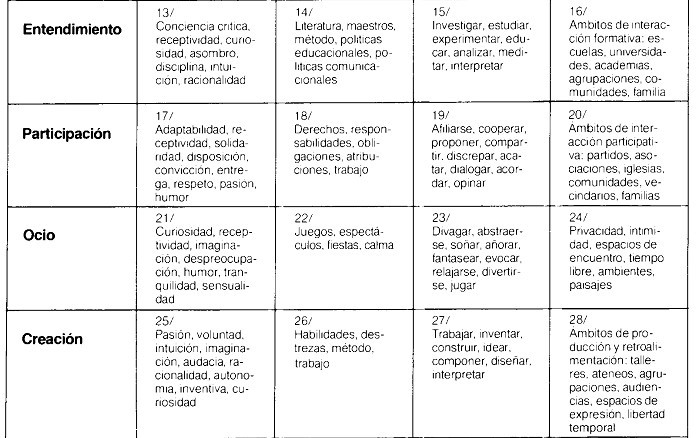
Dentro de esta concepción Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y reconoce tanto las diferencias individuales de las personas como las diferentes situaciones en que pueden encontrarse. Es conocido como Modelo situacional de motivación.

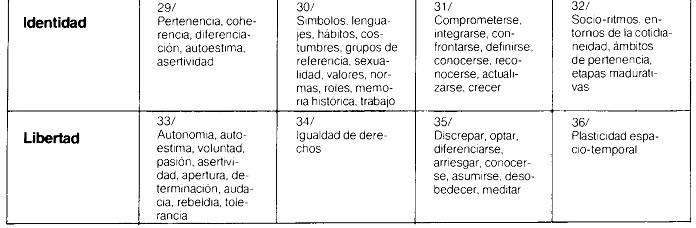
Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir. En cada individuo existen 3 factores que determinan la motivación para producir:

* + Objetivos individuales: fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos, por ej. dinero, estabilidad del cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
  + Relación entre la productividad y el logro de los objetivos individuales.
  + Capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo. Si considera que su esfuerzo no coincide con la producción tenderá a no esforzarse demasiado.

Max Neef identifica Necesidades y satisfactores. Las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas son los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades; a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha.







UNIDAD II

**La Comunicación**

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

Cuando hablamos de seres vivos, no nos referimos tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por medio de la palabra; mientras que los demás, lo hacen por sonidos (pájaros, cuadrúpedos, delfines, ballenas), fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados, formación de nado de los peces). Los mamíferos, incluido el hombre, también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal).

En los seres humanos, la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. A grandes rasgos, permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

Toda comunicación implica intercambios realizados por las personas, es el proceso de transmisión de información y significado de una persona a otra y la comprensión entre esas personas; la simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicación significa volver común a una o varias personas determinada información. (Chiavenato) Por ej. no es lo mismo charlar con una persona y que nos cuente algo que ocurrió, que enterarnos a través de la radio o la TV.

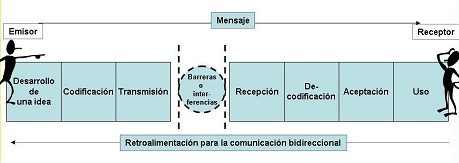
La comunicación puede ser verbal y no verbal, lo que comprende un "todo" donde los diferentes sentidos de percepción del hombre actúan para decodificar e interpretar lo escuchado, pues puede ser que llegue la información, pero, ¿es lo que se quiere transmitir? o el receptor, ¿es el que verdaderamente puede descifrar la información?, allí los canales entonces juegan un papel importante, así como la disposición de transmitir la información de la mejor manera para ser entendido correctamente.

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación: se producen por y en la comunicación. No hay ser humano que no se comunique, no hay relación humana que no implique procesos comunicacionales de diversos tipos.

Durante el proceso de comunicación, los sujetos involucrados se influyen mutuamente, es decir, interactúan sus subjetividades a través de los procesos de externalización e internalización. Unido a esto, se produce una redefinición y configuración de la subjetividad, donde la realidad llega a través del otro.

Siguiendo a Chiavenato, la comunicación tiene los siguientes elementos:

1. Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que transmite el mensaje.
2. Transmisor o codificador: equipo que codifica el mensaje por la fuente hacia el canal. (si existiera)
3. Canal: parte del sistema que conduce el mensaje entre dos puntos distantes.
4. Receptor o decodificador: decodifica el mensaje.



No necesariamente el emisor es siempre una persona. Puede ser una organización, una empresa o un grupo de personas. Los programas de radio, el periódico, o la televisión también emiten mensajes. En estos casos, los receptores pueden ser miles de personas que están viendo un programa televisivo o leyendo un periódico por Internet.

Debemos tener en cuenta que la comunicación es un proceso dinámico y que no se limita a la comunicación oral o a la escritura: Si iniciamos un acto comunicativo preguntando la hora a alguien, la comunicación comenzó mucho antes: al ver a la persona, al acercarse prudentemente a la distancia mínima, al mirar a la persona a los ojos o al insinuar que le quiere hablar. Se establecerá entonces un complejo proceso de interacción mutua.

Debe estudiarse como un proceso multidimensional y polifuncional en el cual encontramos 3 aspectos:

Aspecto comunicativo: que no es más que el intercambio de información, ideas, criterios entre los participantes en la comunicación.

Aspecto interactivo: que se refiere al intercambio de ayuda, cooperación en la comunicación, de acciones de planificación de la actividad.

Aspecto perceptivo: que está referido al proceso de percepción de los comunicadores, a cómo se perciben ambos en el proceso de comunicación, de lo cual dependerá la comprensión y la efectividad en el intercambio comunicativo.

A su vez encontramos tres funciones fundamentales que son:

* Función informativa: que comprende el proceso de transmisión y recepción de la información, pero viéndolo como un proceso de interrelación. A través de ella el individuo se apropia de experiencia histórico-social de la humanidad.
* Función afectivo-valorativa: que es muy importante en el marco de la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. A través de esta función el hombre se forma una imagen de sí y de los demás.
* Función reguladora: mediante la cual se logra la retroalimentación que tiene lugar en todo el proceso comunicativo, que sirve para que cada participante conozca el efecto que ocasiona su mensaje y para que pueda evaluarse a sí mismo.

Las formas y el contenido de la comunicación se determinan por las funciones sociales de las personas que entran en ella, por su posición en el sistema de las relaciones sociales y por su pertenencia a una u otra comunidad o grupo; se regulan por los factores relacionados con la producción, el intercambio y el consumo, así como por las tradiciones, normas morales, jurídicas e institucionales y servicios sociales. Por lo general, el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto en el que ocurren ciertos ruidos. Cuando ocurre se producen interferencias que provocan alteraciones en su funcionamiento. La señal puede experimentar pérdidas, mutilaciones, distorsiones y también sufrir ruidos, vacíos e inclusive amplificaciones o desvíos. El rumor es un ejemplo característico de distorsión, amplificación y desviación de la comunicación. El ambiente bullicioso, las interferencias, los entrecruzamientos de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor se toman como ruidos. De ahí la necesidad de recurrir a la repetición o redundancia para superar tales ruidos.

Tipos de barreras en las comunicaciones:

* Técnicas: distancia – fallas mecánicas – fallas eléctricas – vacíos de tiempo – interferencias físicas.
* Semánticas: interpretación de palabras – decodificación de gestos – translaciones de lenguaje – significado de signos y símbolos – sentido de los recuerdos.
* Humanas: variaciones de percepción – diferencias de sensibilidad – variables de personalidad – discrepancia de competencia.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de si mismas y de las demás en determinada situación y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, en un contexto situacional específico.

En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser Humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

La percepción social puede mejorarse teniendo en cuenta que:

1. Conocerse a sí mismo hace más fácil tener una rápida percepción acerca de los demás.
2. Las características del observador afectan las que él tiende a ver en los demás.
3. La persona que se acepta está más dispuesta a ver favorablemente aspectos de otra persona.

Cada persona crea su propio sistema de conceptos para interpretar su ambiente y organizar sus múltiples experiencias cotidianas. El proceso de percepción interpersonal está influido profundamente por esa codificación/decodificación perceptiva.

**La comunicación en las organizaciones**

En el caso de las Organizaciones, a menudo queda relegada a un segundo plano, a pesar de ser determinante para el éxito de las mismas. Si los directivos y empleados no conocen o no entienden los objetivos organizacionales ni los sienten como propios, es probable que se esté desperdiciando un potencial enorme para obtener un mejor resultado económico, lograr un mejor clima laboral y retener a los mejores profesionales.

\*Comunicación interna

Está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

* Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
* Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
* Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
* Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es generalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
* Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

\*Comunicación externa

Toda institución, cualquiera sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc.) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad). Es por ello que necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

Operativa: cuando los miembros están en contacto con el exterior en sus actividades diarias. Estratégica: cuando s necesita obtener información para el funcionamiento, por Ej. Reglamentaciones, actividades de la competencia, etc.

De notoriedad: para dar a conocer la empresa y los productos. Por Ej. Publicidad

**Los modelos de comunicación**

Existen distintos estilos de Comunicación que profundizaremos en Relaciones Humanas II :

* Estilo agresivo: Se caracteriza porque expresamos pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada: amenazante, sin respetar al otro, o imponiendo nuestro criterio
* Estilo pasivo: Se caracteriza porque no somos capaces de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o lo hacemos con falta de confianza.
* Estilo asertivo: Este estilo implica respeto hacia uno mismo, al expresar nuestras necesidades y defender nuestros derechos, así como respeto hacia los derechos y necesidades de los demás.

Uno de los axiomas de la Teoría de la Comunicación nos plantea la imposibilidad de no comunicar.  
No hay nada que sea lo contrario de conducta, es imposible no comportarse. Si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir de comunicación, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. ¿ Qué te parece esta afirmación?

La forma de comunicarse varía de una sociedad a otra: hay factores socioculturales que influyen, ya que lo que es de uso común en una comunidad para otra puede no serlo, como por ejemplo saludarse dando la mano o a través de un beso. Por lo tanto, al comunicarnos también debemos considerar el **entorno** o **contexto sociocultural** donde ella se produce.

Por último, toda comunicación sucede en un **contexto situacional** que contribuye a dar al mensaje su significado y que se refiere a los datos del entorno físico inmediato y de la propia situación reconocidos por los participantes de una conversación.

TIPOS de COMUNICACIÓN:

Existen diversas clasificaciones.

a) Digital: el que se transmite a través de símbolos lingüísticos o escritos, y será el vehículo del contenido de la comunicación.

b) Analógica: vendrá determinado por la conducta no verbal (tono de voz, gestos, etc) y será el vehículo de la relación.

En la comunicación digital, la palabra es una convención semántica del lenguaje; no existe correlación entre la palabra y la cosa que representa, con la posible excepción de las palabras onomatopéyicas ( guau, pum, etc). Como señalan BATESON y JACKSON: "No hay nada" parecido a cinco en el número cinco; no hay nada particularmente "similar a mesa" en la palabra mesa. Por otro lado, en la comunicación analógica hay algo particularmente "similar a la cosa" en lo que se utiliza para expresaría.

La comunicación analógica coincidiría con la comunicación no verbal: los movimientos corporales (kinesia), la postura, los gestos, la expresión facial, el ritmo, la cadencia de las palabras, el silencio y los indicadores comunicacionales que aparecen en el contexto.

Un acto de comunicación **es directo** cuando emisor y receptor se encuentran presentes físicamente uno frente al otro; la transmisión de mensajes y respuestas entre ellos se hace en forma directa, precisamente por su presencia física; por ejemplo: un diálogo entre novios, la exposición de un profesor, una misa, etcétera.

Un acto de comunicación **es indirecto** cuando emisor y receptor no están presentes físicamente frente a frente, es decir, se encuentran alejados en espacio o en tiempo. Para intercambiar información utilizan algún instrumento como medio o canal, superando la distancia física o temporal que los separa; por ejemplo: una conversación telefónica, leer un libro, ir al cine, saludar a los parientes por whatsapp, etc.

Un acto comunicativo **es unilateral** cuando el proceso se da en un sólo sentido, no hay un intercambio y, por lo tanto, no hay retroalimentación. Llo consideramos como comunicativo porque aunque no haya respuesta del emisor frente al receptor en forma de mensaje, sí puede presentarse tal respuesta en forma de reacción del receptor, como una actitud o un comportamiento. Un acto comunicativo es **bilateral o recíproco** cuando el proceso se realiza en ambos sentidos del emisor al receptor del receptor al emisor, hay intercambio de mensajes y respuestas, de ideas; es posible la interacción inmediata entre quienes participan en el proceso, intercambian información, se comunican, recíprocamente.

Actividad: Lean los siguientes ejemplos de comunicación unilateral. ¿Cómo podrían transformarlas en bilaterales?

a) Juan publica en Facebook que puso en venta su bicicleta.

b) Un profesor, en cierta ocasión no puede asistir a la clase y envía por escrito a los alumnos una guía de estudio.

c) Un locutor de televisión emite una opinión sobre su creencia en la existencia de ovnis.

Hay autores que diferencian entre comunicación intrapersonal e interpersonal.

Intrapersonal – cuando una persona se habla a sí misma, es muy útil para darnos ánimos, reflexionar sobre nuestro comportamiento o nuestra vida, para conocernos mejor. También se conoce como el diálogo interior.

Interpersonal – al permitir relacionarnos con otras personas, requiere del uso de un código para expresarnos ante esas personas. Se lleva a cabo cuando hay dos  o más personas involucradas en el proceso comunicativo.

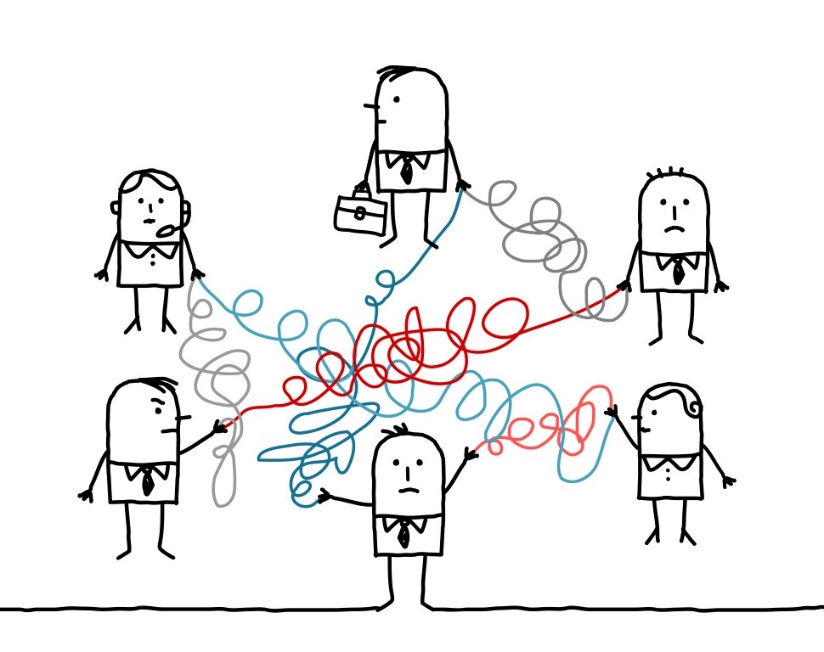
Comunicación Masiva – se dirige a grandes sectores o públicos.

**BARRERAS COMUNICATIVAS**

Las principales barreras identificadas por los especialistas son las siguientes:

**Barrera 1:**Las percepciones entre las personas son muy distintas. Una misma situación será percibida de distintas maneras. Influye en ello el sexo, la edad de la persona, el nivel de conocimientos y experiencia, entre otras.

**Técnica superadora:** Es clave aquí que el emisor sienta empatía por el receptor (ponerse en el lugar del otro). Ello no significa que dejemos de decir lo que pensamos, sentimos u opinamos desde nuestra perspectiva, sin embargo, tenemos que considerar estos factores para lograr que el receptor también sienta empatía hacia nosotros y comprenda nuestro punto de vista.

  
**Barrera 2:**Las diferencias culturales y de lenguaje. Un músico autodidacta tendrá una percepción de la música distinta de alguien que estuvo 8 años estudiando en un conservatorio de música. Uno no es peor ni mejor que el otro: las experiencias, sin embargo, son muy distintas. En el lenguaje las expresiones que identifican algo pueden variar de un país a otro (por ejemplo, la palabra gua-gua en Chile es un bebé, en Cuba un colectivo y en Argentina no tiene significado alguno). Ello también hace que un mensaje pueda ser mal entendido por quien escucha.

**Técnica superadora:** La clave es que como emisores pensemos siempre en quién es nuestro receptor y estructuremos el contenido de nuestro mensaje a partir de ahí. Es esencial enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor y emplear palabras que "faciliten" la comunicación. También es muy importante que su interlocutor retroalimente el mensaje que usted transmitió para que puedan coincidir en la información.

**Barrera 3:** Como vimos en la lección anterior, los sentimientos y emociones son propios de todo ser humano. La inseguridad, los temores, la irritación, el afecto, la simpatía, la amistad y los estados de ánimo entre otros muchos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar lo que intentamos comunicar.

**Técnica superadora:**  controlar nuestras propias emociones y en segundo lugar, trataremos de bajar las defensas del interlocutor siendo amables, manteniendo la congruencia entre el lenguaje verbal y el no verbal, aunque haya desacuerdos. Es conveniente que pidamos reacción comunicacional al receptor después de comunicarle lo que teníamos para decir y en lo posible, hacer que repita el mensaje para evitar equivocaciones, de tal modo que se puedan aclarar las diferencias en las percepciones, sobre todo si se trata de instrucciones.

**Barrera 4:** Las relaciones interpersonales no siempre son buenas con todo el mundo y por lo tanto, las malas relaciones también forman una barrera para la comunicación: la desconfianza, los prejuicios, recelos, la falta de empatía pueden afectar la efectividad de la comunicación.

**Técnica superadora:** Es difícil modificar los prejuicios que los otros puedan tener de uno. Una forma de enfrentar las malas relaciones interpersonales es tener paciencia y demostrar al otro que se puede superar los malos entendidos. A veces es preferible enfrentar al otro directamente para desarmarlo: *“Noto que estás molesto. ¿Puedo saber qué te pasa?”* o bien, *“Me da la impresión de que no nos estamos entendiendo, ¿podemos ponernos de acuerdo en este punto?”* El desconfiado o prejuicioso se lo agradecerá y bajará las defensas.

**Barrera 5:** Prejuicios relacionados con los enfoques y los paradigmas. Los estereotipos que tengan los participantes usualmente bloquean la comunicación. La resistencia al cambio es muy normal. Todos tenemos una forma de interpretar la realidad y muchas veces necesitamos aferrarnos a los paradigmas porque son a menudo eficaces para identificar problemas, y a veces nos proporcionan éxito. Por eso es que, como dijo Albert Einstein, **“**es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio”.  
  
**Técnica superadora:** Nunca se burle de los pensamientos o descalifique la manera de ver la realidad de su receptor. Tendrá que desarrollar al máximo sus técnicas de persuasión para convencerlo y darle muchos otros puntos de vista de esa realidad como le sea posible. Sea positivo al expresar sus opiniones: “ten en cuenta que…; es cierto, pero…; tu ideaes buena, podríamos **considerar también…"**

**Decálogo del buen comunicador**

1. Intente conocer las necesidades de quien le oye.

2. No implique el YO más que lo necesario.

3. Compórtese con apertura y flexibilidad.

4. Use siempre el humor controlando la ironía.

5. Escuche más que hable. Se relacionará mejor.

6. Aprecie si su mensaje ha sido entendido.

7. Use la reformulación, siempre que sea necesario.

8. No se agobie por el tiempo. Pero adminístrelo bien.

9. Su rostro y su apariencia también hablan por usted.

10. La cortesía es el mejor marco para realizar sus mensajes.

**El homo digitalis**

En los siguientes links encontrarás dos textos que describen a este nuevo sujeto. ¿Cuáles son las características más destacadas? ¿Qué opinión te merece cada texto?

Texto completo en:

[https://www.elmundo.es/opinion/2015/04/22/5537d316e2704ef0498b4570.html](https://www.clarin.com/sociedad/homo-digitalis-equilibrar-tecnologia-mundo-real_0_SyVot1DGz.html)

https://www.clarin.com/sociedad/homo-digitalis-equilibrar-tecnologia-mundo-real\_0\_SyVot1DGz.html

**El impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación humana**

La comunicación humana se ha transformado a lo largo de la humanidad de manera paralela al desarrollo tecnológico. Cuando se inventó la imprenta, la tradición oral se vio afectada al quedar plasmada en un libro.

# La Era de la Información (también conocida como Era Digital o Era Informática) es el nombre que recibe el período de la historia que va ligado al desarrollo de las tecnologías de la comunicación e información.

Estamos conectados de forma constante e irreversible con la tecnología. Lo que ha marcado definitivamente la forma en que nos comunicamos con los demás.

Se han creado herramientas para ayudar y facilitar la comunicación entre humanos. El carácter de interactividad que poseen las TIC rompe el modelo lineal de comunicación, ya que los usuarios no solo consumen el contenido de los medios, sino que lo comparten con otros, lo reproducen, lo redistribuyen y lo comentan.

Los desarrollos tecnológicos configuran nuevas formas de construcción de los mensajes, nuevas dinámicas para la transmisión, distribución y exhibición de esos mensajes (nuevos medios), nuevas posibilidades de relación e interacción de los lenguajes y de los medios con el usuario (nuevos usos y apropiaciones), así como nuevas comunidades de consumidores creadas según intereses particulares (nuevas audiencias), en medio de un ambiente comunicativo caracterizado por la sobreoferta de contenidos.

Aunque las nuevas tecnologías de información han transformado algunas de las formas en que los seres humanos se comunican entre sí, las motivaciones detrás de estas prácticas significativas se mantienen fundamentalmente inalterables. ¿Para qué nos comunicamos?



Es imposible pensar al sujeto por fuera de la comunicación. En los procesos de construcción de identidad y subjetividad se hace evidente el fuerte entrelazamiento entre la comunicación y la educación en tanto prácticas socioculturales comunes a toda sociedad.

El sujeto se forma a partir de un lenguaje que comunica un modo de ver e interpretar el mundo, lo interpela para constituir identidad(es).

La coexistencia social sólo es posible a partir de las relaciones de comunicación y la adhesión a instituciones que marcan pautas, valores de convivencia en el seno de una sociedad, transmitidas de generación en generación a través de procesos comunicacionales y educativos.

Actualmente, más allá de la familia y la escuela aparecen otros agentes socializadores como los medios de comunicación electrónicos que transformaron los modos tradicionales de comunicación masiva al ofrecer nuevos modos de relación y de acceso a un universo antes impensado.

Algunos autores plantean las dos caras de la moneda:

Ventajas que se pueden mencionar:

-    Brindar grandes beneficios y adelantos en salud y educación.

-   Potenciar a las personas y actores sociales, ONG, etc., a través de redes de apoyo e intercambio y lista de discusión.

-   Apoyar a las PYME de las personas empresarias locales para presentar y vender sus productos a través de la Internet.

-    Permitir el aprendizaje interactivo y la educación a distancia.

-   Impartir nuevos conocimientos para la empleabilidad que requieren muchas competencias (integración, trabajo en equipo, motivación, disciplina, etc.).

-    Ofrecer nuevas formas de trabajo, como tele trabajo.

-    Dar acceso al flujo de conocimientos e información para empoderar y mejorar las vidas de las personas.

-    Menores costos.

Desventajas:

No hay una distribución equitativa; junto con el crecimiento de la red Internet ha surgido un nuevo tipo de pobreza que separa los países en desarrollo de la información, dividiendo los educandos de los analfabetos, los ricos de los pobres, los jóvenes de los viejos, los habitantes urbanos de los rurales, diferenciando en todo momento a las mujeres de los varones.

Otras desventajas que se pueden observar en la utilización de las tecnologías de información y comunicación son:

-Falta de privacidad.

-Aislamiento.

-Fraude.

-Merma los puestos de trabajo.

El uso que las personas hacen de los medios de comunicación puede producir efectos positivos o negativos. Estas opciones, centrales desde el punto de vista ético, no se presentan solo para quienes reciben el mensaje —espectadores, oyentes y lectores—, sino especialmente y en mayor grado para quienes controlan los medios de comunicación social y determinan sus estructuras, sus políticas y sus contenidos.



El impacto de la comunicación social es enorme. Por medio de ella la gente entra en contacto con otras personas y con acontecimientos, se forma sus opiniones y valores. No solo se transmite y recibe información e ideas a través de estos instrumentos, sino que a menudo las personas experimentan la vida misma como una experiencia de los medios de comunicación social.

UNIDAD III

**Las distintas corrientes dentro del campo de la Psicología Laboral**

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción da inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción. Se crearon entonces en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de personal”, antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos. Por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal. La segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo, el neoliberalismo, marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo.

Esto, sumado al surgimiento de empresas a gran escala requería de nuevas formas de organización, procedimientos y procesos.

Enfoque clásico

En el siglo XX se incorpora todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la “Administración Científica” o taylorismo.

Frederick W. Taylor (1856–1915) basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. En sus obras: “Shop Management” y “The Principles of Scientific Management” describió su filosofía:

1.- La posibilidad de determinarse el método óptimo para ejecutar cada tarea. Así mejoran resultados. 2.- La selección científica de los trabajadores.

3.- La educación y desarrollo científico del trabajador.

4.- Cooperación íntima y amistosa entre todos los trabajadores y empleados.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional (el nivel de los operarios). De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización.

El enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo". El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

El obrero era considerado un instrumento pasivo, privado de iniciativas o influencias, intercambiable, previsible. Se intentaba hacer de él una máquina, lo que implicaba la descomposición de cualquier tarea en series de movimientos precisos y de máxima eficiencia. Su motivación era económica.

Henry Fayol (1814–1925) es considerado el fundador de la escuela clásica, por haber sido el primero en sistematizar las ideas. Con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios. Mientras el interés de Taylor estaba en las funciones organizacionales, el de Fayol consistía en la Organización Total.

La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

Enuncia 14 principios:

-División del trabajo: la especialización aumenta la producción

-Autoridad: gerentes dan órdenes

-Disciplina: empleados obedecen reglas

-Unidad de mando: recibir órdenes de un solo superior

-Unidad de dirección: actividades con un mismo objetivo dirigidas por un solo gerente

-Subordinación de intereses individuales a los generales

-Remuneración: salario justo por servicios

-Centralización de decisiones en los gerentes

-Cadena de mando desde la gerencia hasta los rangos inferiores

-Orden: estar en el lugar adecuado a la hora adecuada

-Equidad: gerentes justos y amables

-Estabilidad del puesto: evitar la alta rotación.

Teoría de las relaciones humanas

Elton Mayo (1880–1949) creador de la Escuela de las relaciones humanas, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados. Los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización. ( se amplía más abajo )

Teoría de la burocracia

A partir de la década de 1940, las críticas hechas a la teoría clásica (por su mecanicismo) y a la teoría de las relaciones humanas (por su romanticismo ingenuo) revelaron la falta de una teoría de la organización sólida y amplia que orienta el trabajo del administrador. Algunos estudiosos buscaron inspiración para esa nueva teoría de la organización en los escritos del economista y sociólogo, ya entonces fallecido, Max Weber. Así surgió la teoría de la burocracia en la administración.

Para Max Weber (1864–1920) una burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales. Es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada.

Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas. Habla de autoridad legal, es decir el derecho a ejercer la autoridad en base a una posición.

Estructuralismo

Alrededor de la década de 1950 aparece la Escuela estructuralista, considerada un desdoblamiento de la teoría burocrática. Se preocupó exclusivamente por las estructuras e ignoró otros modos de comprender la realidad. Es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad destacando el valor de su posición. El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo compararlos. Además de su aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo. Los autores estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones. Es por esto que nace un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

El análisis de las organizaciones utiliza un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal, considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente. Sin embargo, las organizaciones no marchan sin tropezar. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y provocan antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización. Esta teoría es eminentemente crítica. Algunos de sus exponentes son: Talcott Parson, Victor Thompson, Amitai Etzioni.

Teorías de transición

Dentro de esas teorías encontramos:

Mary Parker Follet (1868–1933) “Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo”. Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

Chester Barnard (1866–1961) formuló la teoría de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales. “Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo sí se mantienen equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

Escuela neohumanorelacionista

También conocida como Teoría del comportamiento, representada por Argyris, Maslow y McGregor, sostiene que el concepto de “Hombre que se Realiza” explica de manera más exacta la motivación del hombre.

Los estudios del comportamiento humano dentro del trabajo tomaron como objeto las motivaciones, la dinámica de grupos, las necesidades e intereses individuales, las relaciones de grupos al interior de las instituciones. Esta escuela es ecléctica ya que utiliza aportaciones de ciencias sociales como la administración, la psicología, sociología, psicología social, neurolingüística y antropología. Su rango es amplio e incluye desde cómo influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicológicas. Centrándose en la fuerza laboral, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intrapersonales e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, se interesa en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas, así como entender el efecto de las formas de hablar en el comportamiento de los trabajadores.

La teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

Escuela sistémica

El enfoque de sistemas, ve la organización como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio, como un sistema unificado e interrelacionado entre sí. Las partes del sistema son subsistemas, cuyo todo es mayor que la suma de las partes (sinergia), interactúan con su ambiente por lo que se le denomina abierto, pero tiene un límite que lo separa del ambiente externo (a diferencia de Taylor, Fayol y Weber que enfocaban las organizaciones como un sistema cerrado). Tiene flujos de materiales y energía o insumos que son transformados en el interior del sistema mediante procesos y salen de él en forma de productos. Afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados; la comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente. La clave del control del sistema es la retroalimentación.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing von Bertalanffy.

Enfoque situacional o de contingencias

La más notable contribución de los autores está en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el ambiente y la tecnología, para entonces predecir las diferencias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones debidas a las diferencias en estas variables. Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima.

El Enfoque de la Contingencia destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una única forma que sea mejor para organizarse, con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente también cambiante.

Entre sus exponentes encontramos a: Chandler, Burns, Stalker, Woodward.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ENFASIS | TEORIAS ADMINISTRATIVAS | PRINCIPALES ENFOQUES |
| EN LAS TAREAS | ADMINISTRACION CIENTIFICA | RACIONALIZACION DEL TRABAJO EN EL NIVEL OPERACIONAL |
| EN LA ESTRUCTURA | TEORIA CLASICA TEORIA NEOCLASICA | -ORGANIZACIÓN FORMAL.  -PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.  -FUNCIONES DEL |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | TEORIA DE LA BUROCRACIA.  TEORIA ESTRUCTURALISTA | ADMINISTRADOR.  -ORGANIZACIÓN FORMAL BUROCRATICA.  -RACIONALIDAD ORGANIZACIONAL. MULTIPLE ENFOQUE:  -ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.  -ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS INTEORGANIZACIONAL. |
| EN LAS PERSONAS | TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.  TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. | -ORGANIZACIÓN INFORMAL.  -MOTIVACION, LIDERAZGO, COMUNICACIONES Y DINAMICA DE GRUPO.  -ESTILOS DE ADMINISTRACION.  -TEORIA DE LAS DECISIONES.  -INTEGRACION DE LOS OBJETIVIOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES.  -CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO.  -ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO. |
| EN EL AMBIENTE | TEORIA ESTRUCTURALISTA  TEORIA NEO- ESTRUCTURALISTA | -ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS AMBIENTAL.  -ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO. |
| EN LA TECNOLOGIA | TEORIA DE LA CONTINGENCIA | -ADMINISTRACION DE LA TECNOLOGIA (IMPERATIVO TECNOLOGICO). |

**El hombre complejo**

Las teorías de las organizaciones han postulado concepciones diversas respecto de la naturaleza humana y de las organizaciones. Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

**El “Modelo racional – económico”:** las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico, que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor expertise en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per cápita en el mundo.

**El “Modelo Social”** que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor.

**El “Modelo de auto-realización”** que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto- realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto- realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como ser, Douglas Mc Gregory con su Teoría “Y”, a Frederick Herzberg con su “enriquecimiento del trabajo” y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones (como en el caso del hombre generativo).

Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”. El hombre como microsistema individual y complejo compuesto por conocimientos, percepciones, valores y motivaciones. Las personas se comprenden mejor al colocarlas en su contexto y en las situaciones con que interactúan.

Ahora bien ¿sobre que conceptos se sustenta este **Modelo Complejo** de Edgar Schein? El hombre es complejo y variable y tiene variadas motivaciones que se combinan y complejizan.

Es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas.

Las motivaciones del ser humano son afectadas por la organización y sus características. En las relaciones productivas entran en juego muchos tipos de motivaciones.

El hombre responde a variados tipos de estrategias directivas lo cual depende de su motivación y capacidad, y de la naturaleza de la tarea que realiza.

**La Teoria de las Relaciones Humanas**

El enfoque humanístico

Promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico se pasa de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Este enfoque aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

* Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga
* Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

No hay duda de lo valiosa que fue la contribución de la psicología industrial en le demostración de las limitaciones de la teoría clásica. Además, las profundas modificaciones ocurridas en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración. La gran depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo.

Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

* 1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.
  2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
  3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
  4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El experimento de Hawthorne

A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilbreth.

Un poco antes, en 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y le eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de mecanismos de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y respectivas que exigían gran rapidez. El montaje era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, las armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. En la época, una empleada montaba cinco artefactos cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

* Primera fase del experimento de Hawthorne.

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar que efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

* Segunda fase del experimento de Hawthorne.

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban artefactos, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento mas satisfactorias.

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. En el periodo undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El experimento de la sala de montaje dejó algunas conclusiones:

* Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menos rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
* El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
* No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás.
* El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.
* El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.
* Tercera fase del experimento de Hawthorne.

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo, en Septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas. Ese programa comprendía entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente.

Homans destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

 Cuarta fase del experimento de Hawthorne.

Se escogió un grupo experimental, todos de la sección de montaje de terminarles para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para "estabilizar" su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

**Conclusiones del experimento de Hawthorne**

* El nivel de producción depende de la integración social.

El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo establecido. Cuanto mas integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia.

* El comportamiento social de los trabajadores.

El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

* Las recompensas y sanciones sociales.

Se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas –reales o imaginarías- influyen no sólo en las actitudes sino también en las normar o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

 Los grupos informales.

La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. Roethlisberger y Dickson comprobaron que "una organización industrial es algo mas que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre si, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

 Las relaciones humanas.

Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

* La importancia del contenido del cargo.

La especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

El contenido y la naturaleza del trabajo influyen mucho en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

* El énfasis en los aspectos emocionales.

Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, compuestas por jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal. En lugar de intentarque los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva elite de administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica, y ser capaz de entender la de los trabajadores. La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar en compañía", de "ser reconocida", de acceder a una comunicación adecuada.

¿Qué lugar se le da a la subjetividad en este enfoque?

UNIDAD IV ( continuación)

La cuarta revolución industrial y el futuro del trabajo

Más allá de los robots y la inteligencia artificial, los avances tecnológicos están trayéndonos nuevas formas de trabajar.

“El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe”. [http://www.iadb.org/futurodeltrabajo](https://www.youtube.com/redirect?redir_token=R_NLU_nnh2bthrv0J9PUpf3CCOx8MTU4MTgwMDQzN0AxNTgxNzE0MDM3&q=http%3A%2F%2Fwww.iadb.org%2Ffuturodeltrabajo&v=VJtimAmqdJU&event=video_description)

**Relación familia – trabajo**

Familia y Trabajo se constituyen en dos pilares fundamentales para el desarrollo de la sociedad, los cuales no es posible separar, ya que se requieren recíprocamente.

Como estudiamos en clase, el trabajo es uno de los principales medios de satisfacción de necesidades de los seres humanos. Y la familia es escenario del proceso de socialización, donde se comienzan a modelar y ha desarrollar las habilidades sociales primarias, a partir de las cuales posteriormente, hombres y mujeres nos relacionamos.

La relación entre familia y trabajo implica múltiples aristas. Mencionaremos algunas.

Equilibrio trabajo - familia

Uno de los más grandes desafíos de trabajar y criar a una familia es tener tiempo y sentirse bien por el trabajo y la familia. No es fácil hacer malabares con tres ocupaciones al mismo tiempo: trabajador(a), esposo(a) y padre/madre.

Hay evidencia que muestra que cuando los padres pretenden cumplir con las metas familiares y de su desarrollo profesional esto produce mucho estrés y finalmente afecta su rendimiento. Si estas consecuencias se mantienen en el tiempo, los efectos psicológicos impactan directamente la productividad y el desempeño de las personas, generando una serie de efectos nocivos en tres áreas fundamentales: salud, satisfacción y desempeño.

El rol de la mujer

Desafortunadamente y según lo demuestran estudios realizados por diversos investigadores que tratan temas de equidad y género, todavía no logramos vencer la barrera que se edifica alrededor de los roles de un hombre y una mujer frente al trabajo y la familia.

El modelo de proveedor -que identifica al hombre con el trabajo y a la mujer con la actividad doméstica- no se modificó con la incorporación de la mujer al ámbito laboral, lo que significó para ella asumir un doble rol. Esta situación genera en las mujeres una fuerte exigencia y presión.

Aún en estos tiempos, es posible pensar que una mujer cuando es madre o está próxima a serlo, comienza la carrera por una nueva vida, pero también termina su carrera profesional; algunas veces como consecuencia de condiciones laborales, otras sociales y culturales. El mantener o dejar un trabajo por embarazo o maternidad debe ser única y exclusivamente decisión de cada mujer, debiendo tener en cuenta que la decisión no es fácil, porque tendrá que elegir entre la satisfacción de ejercer una profesión y la de dedicarse a la familia.

En el sistema familiar las relaciones son básicamente emocionales, estando sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Estas relaciones poseen una fuerte influencia desde el nivel inconsciente y seguramente se manifiestan problemas surgidos en los primeros vínculos familiares. También en el sistema familiar es donde se cultivan los valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Aparece una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

El sistema empresarial está basado en el cumplimiento de las tareas y se construye en torno a las relaciones contractuales donde las personas acceden a trabajar a cambio de un pago previamente convenido y en la mayoría de los casos la conducta está previamente determinada. Su orientación es hacia el mundo exterior debido a que produce toda clase de bienes y servicios para el mercado y paralelamente se enfatiza sobre el rendimiento y los resultados, o sea aparece la competencia y la productividad de sus miembros. El sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

Estos dos sistemas básicamente incompatibles que en las empresas actúan en forma independiente, en las firmas familiares no sólo se superponen, sino que son interdependientes. Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las firmas familiares, y allí donde se superponen crean serios inconvenientes para el fundador y para los demás miembros de la familia. Ampliaremos sobre este tipo de empresas, tan populares en nuestra zona en la próxima unidad.

La elección de carrera

En cada joven influyen factores individuales y sociales cuya interacción incide en la proyección de su vida laboral futura. Dentro de los factores individuales pueden destacarse en especial, las motivaciones de los adolescentes, sus aptitudes y actitudes. Los factores sociales por su parte se refieren a la influencia en las decisiones que debe tomar de sus grupos de pertenencia, dentro de los cuales la familia juega un papel fundamental y los patrones culturales estereotipados acerca de algunas profesiones y/u oficios existentes.

La familia siempre tiene influencia en la elección de una carrera. Esto ocurre porque los padres tienen expectativas personales y eso es inevitable para los hijos. Es común que intervengan con una serie de cuestiones y si el adolescente está en trance de armar su proyecto de vida (que no significa sólo algo ligado al studio sino también al trabajo y al ocio), opinan y muestran sus expectativas.

Es destacable la importancia que tienen las identificaciones con el grupo familiar y miembros de éste en la elección profesional o laboral. En esta inciden:

* La ideología de la familia con respecto a las diferentes ocupaciones, estudios, el logro de un título académico, criterios de éxito y fracaso.
* La trayectoria académica y/o laboral de cada uno de los integrantes de la familia.
* La conflictiva vocacional – ocupacional de los familiares cercanos.
* Las expectativas de la familia sobre su persona.
* Los prejuicios de género con respecto al desempeño de algunas vocaciones, por considerarlas exclusivamente masculinas o femeninas.
* El imaginario social de la época con respecto al estudio, al trabajo, y a los roles de género.

Estar a un paso de tomar una de las decisiones más importantes de la vida, la mayoría de las veces hace al joven sentirse cargado de tensiones. Son muchas las situaciones a tener en cuenta: muchas veces se trata de negociar entre lo que piensa el padre o la madre, las inclinaciones personales y el

comentario de la tía. Sumado a esto, sentir que hay que optar ahora mismo porque las empresas cada vez buscan gente más joven.

Muchas veces ocurre que los jóvenes centran su esfuerzo en torno a una idea que está instalada en toda familia, la del progreso familiar, que hoy significa tener una profesión. Una serie de negociaciones se despliega entre padres e hijos con el objetivo de ver qué carrera es la más indicada para resguardar los capitales familiares, que no son siempre económicos sino también simbólicos y sociales.

La influencia generalmente se despliega por vías inconscientes; no es lo que los padres les obligan a hacer a sus hijos, sino lo que éstos se imaginan que a sus padres les gustaría que hicieran. El problema es cuando la persona convierte a las influencias en mandato; porque aparecen como el único camino para satisfacer los deseos y ser parte de la familia, para sentirse identificado con los padres o, incluso, para cambiar la historia.

Ocurren situaciones en las cuales alguno de los padres -o ambos- no pudieron ver cumplidos sus sueños en relación con el estudio de una profesión determinada. Es frecuente en estos casos que trate de inclinarse al hijo(a) hacia el estudio de la misma con independencia de si se inclina personalmente hacia ella o si tiene o no habilidades que puedan conducirle al éxito en la misma.

En otros casos, de generación en generación y sucesivamente los miembros de una familia han estudiado la misma profesión. El problema se produce cuando alguno de los miembros más jóvenes- quien se supone debía seguir el camino de sus antecesores- se niega a hacerlo por no poseer aptitudes ni actitudes en relación con el estudio de la misma. Existen casos en que se elige profesión sobre la base de una idea casi marcada en los genes de sus miembros de manera forzosa.

Por otra parte existen también algunas familias en las cuales se considera a los hijos demasiado inmaduros para seleccionar profesión y asumen la tarea de seleccionar ellos mismos la profesión que consideran mejor para los hijos o las hijas.

También hay familias que estimulan desde las primeras edades las inclinaciones de sus hijos que consideran pueden ser la base de un desarrollo profesional futuro, instando a los niños a manifestarse abiertamente en relación con sus intereses y a perfeccionar cada vez más sus habilidades.

Estas son solamente algunas conductas que pueden asumir los padres ante el momento en que sus hijos deben elegir su futura profesión. En no pocas ocasiones los padres se preocupan porque en contra de todos sus criterios los jóvenes persisten en realizar una selección profesional contra todas las opiniones vertidas por los adultos. En este caso debe dialogarse y conocer los criterios seguidos para optar por esa decisión. Si son criterios firmes, sólidos y razonablemente maduros, cabe suponer que se trata de una seria decisión; de ahí que probablemente pueda tener un éxito futuro en su desempeño si se forma en esa profesión.

Una aspiración común a los padres se refiere al logro por parte de los hijos -una vez alcanzada la adultez- del éxito en el mundo sociolaboral. Es importante participar en el proceso de ayuda, en el ofrecimiento de valoraciones acerca de la profesión a seleccionar y desempeñar en un futuro, debe ejercer una influencia positiva en sus hijos en la selección, estudio y desempeño de la carrera.

Es preciso que la familia comprenda que se halla en una posición privilegiada en la orientación profesional de los estudiantes ya que posee la fuerza afectiva necesaria para orientarles al logro del autoconocimiento, la valoración de las propias fuerzas y posibilidades y promover la madurez necesaria para enfrentar la selección de la profesión de una manera analítica y responsable.

UNIDAD V

Las organizaciones

( Chiavenato Idalverto en Comportamiento Organizacional, 2017)

**Aldo Schlemenson** se refiere a las organizaciones como sistemas socio-técnicos integrados, deliberadamente constituidos para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población externa, que le otorga sentido. Están inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación. Identifica 6 dimensiones: el proyecto en el que se sustenta la organización, la estructura organizativa, la integración psicosocial, las condiciones de trabajo, el sistema político y el contexto.

En relación a la Estructura organizacional, **Elliot Jaques** diferencia :

a) la e**structura formal** u oficial;

b) la **estructura presunta**, que es la que los miembros perciben como real,

c) la **existente**, que es la efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático

d) la **requerida,** que es la que todos los componentes de la situación necesitan

La divergencia o contradicción entre estos cuatro tipos de organización crea desajustes que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros.

En esta dimensión se analiza el tipo de organigrama, qué sucede con los roles, las funciones, las variables que se producen, entre otros aspectos.

Con Integración psicosocial se refiere al plano de las **relaciones interpersonales**. Abarca un eje vertical (las relaciones jerárquicas), y uno horizontal (las relaciones entre pares). Los problemas provenientes de conflictos interpersonales pueden incidir en el grado de cohesión, integración, pertenencia y en el rendimiento.

La elaboración de los conflictos latentes permite su superación, promoviendo etapas progresivas de integración y cohesión. Por este motivo, se requiere un proceso de elaboración que comprende un período de tiempo relativamente prolongado, para su consideración minuciosa.

El trabajo sobre la dimensión psico-social no tiene sentido cuando el proyecto o la estructura no están claros, porque ambos contienen en sí las relaciones interpersonales y pueden incidir en la integración psicosocial.

Interdisciplina

Las organizaciones se desenvuelven en una sociedad caracterizada por la aparición continua de novedosos saberes y por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales.

**Las habilidades y conocimientos que se exigen en la actualidad a los empleados de las organizaciones incluyen la capacidad de crear redes, de adaptarse a nuevas tecnologías, dominio de varios idiomas, sensibilidad cultural, conducta ética, pensamiento crítico y creatividad para resolver problemas,** entre otros**.**

En este escenario las relaciones interdisciplinares y sistémicas cobran un papel protagónico en la solución de los problemas organizacionales y en la generación de ventajas competitivas sostenibles en un mercado inestable, en el que *los recursos altamente escasos son la información y el conocimiento*.

La mirada sistémica rechaza el enfoque *taylorista*, parcelado y en extremo especializado, que trunca al empleado su potencial de polivalencia. **Lo multidisciplinario** indica que se requiere de la acción de diferentes disciplinas, y considera errado a quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna.

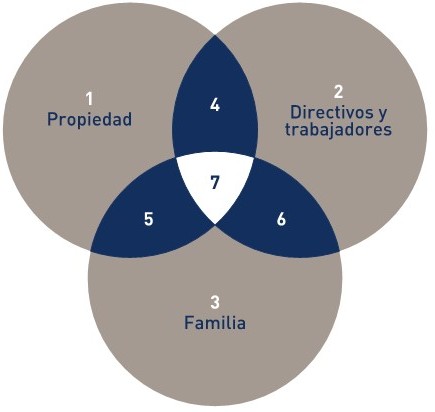
Empresas familiares

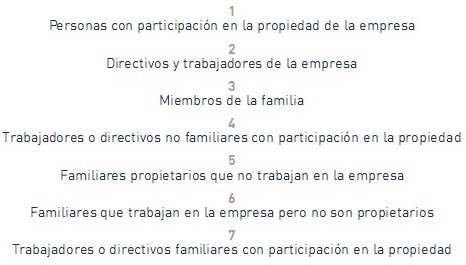
Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Existe, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión o, dicho de otro modo, entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Amway, son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares (algunas lo siguen siendo). Lo mas común es que el capital sea de uno de los cónyuges y que con el tiempo también los hijos entren a formar parte de la compagina no obstante puede haber una venta a terceros. Las características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son las siguientes:

* La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
* El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
* Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

La contribución de la empresa familiar a la estabilidad del empleo es una de sus principales características, ya que las relaciones laborales adquieren matices privilegiados de continuidad, afecto y confianza, con independencia del tamaño de la empresa. Por otra parte, los trabajadores por cuenta propia que operan en régimen de autónomos, constituyen el umbral de potenciales empresas familiares. La empresa familiar aporta determinados valores que contribuyen no sólo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa por su aportación a la estabilidad del empleo, la mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación, la trasmisión de valores éticos de una a otra generación, etc.

En la interacción entre empresa y familia se puede dar un complejo entramado de situaciones que quedan reflejadas en la siguiente figura:



Las ventajas competitivas de la empresa familiar derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa. Destacan entre estos valores los siguientes:

* Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
* Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
* Mejor orientación al mercado. Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
* Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.
* Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
* Importante afán de superación y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
* Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

No es lo mismo ser directivo en una empresa no familiar, habitualmente sin relaciones directas ni con los propietarios ni con los miembros del consejo de administración, que ser directivo en la propia empresa familiar y miembro de la familia, frecuentemente miembro del consejo de administración y teniendo relaciones de sangre con buena parte de los restantes propietarios.

El liderar una empresa familiar agrega un componente adicional: mantener la armonía familiar. Y esto exige un estilo de liderazgo que debe estar continuamente atento a todas las posibles fuentes de conflicto, y a actuar anticipándose a las crisis.

En las empresas familiares la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de la familia propietaria. Debemos estudiar cómo hacer para que éstos no se constituyan en un obstáculo, y sus empresas perduren a través de sucesivas generaciones.

Es obvio que si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa, no es posible la existencia conjunta de ambas. La ausencia de un objetivo en común es una de las principales fuentes de desavenencias, ya que cada integrante de la familia tiene su propia empresa como meta y, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que les dicen, el miembro de la familia cree que está defendiendo un objetivo superior, el de su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás.

Los grandes problemas de las empresas familiares se pueden resumir en:

Estructura organizativa. En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.

Conflictos internos en el interior de la familia y con los no miembros de la familia. Esta es una serie de problemas debido a no existir una clara distinción entre la empresa y la familia. La intersección de los mismos va a depositar conflictos emocionales provenientes de la familia que se proyectarán sobre el sistema empresa provocando una intensificación de los problemas laborales. Tanto entre familiares como con los miembros no familiares de la empresa. Algunos casos típicos es el no cumplimiento de funciones y responsabilidades, no cumplimiento de horarios, retribución no alineada con el resto de integrantes de la empresa, etc.

Dentro de los problemas laborales se recrean los problemas emocionales surgidos quizás en los primeros vínculos por ejemplo en el caso de hermanos que hayan tenido diferencias en sus primeros años de vida es muy probable que luego se vuelvan a volcar sobre tareas pertenecientes a la relación laboral.

Liderazgo y legitimidad: Se suele marcar como desventaja en las empresas familiares la ausencia de liderazgo cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto se suele mostrar cuando la empresa llega a la segunda o tercera generación. Un ejemplo sería cuando la conducción de la segunda generación está integrada por tres hermanos que poseen partes iguales del capital heredado, pero ninguno ha sido facultado para asumir el control absoluto. Esto suele ser un error frecuente entre las empresas familiares no realizar una adecuada distribución del poder. Se debe clarificar perfectamente dónde reside el poder e incluso ir pensando quién asumirá la autoridad en el futuro, si eso no se hiciera las futuras generaciones con la inclusión de un mayor número de individuos podría llegar a colapsar.

Profesionalización. El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hacen que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo que conlleva en muchas ocasiones a malas elecciones. Como decía un directivo y propietario de una importante empresa familiar, "si es difícil encontrar un buen directivo, que además sea de mi familia es casi imposible".

Pérdida de competitividad. Las propias características de la empresa familiar, con directivos familiares, tensiones internas, etc. en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa familiar en un entorno cambiante y complejo.

Abusos en el comportamiento concreto de algunos integrantes. Los miembros de la familia se toman atribuciones, se observan diversos abusos de confianza como por ejemplo: la hija del dueño, empleada de la firma lleva a su hijo a la oficina y el nene juega con la computadora, molesta, corre. Si fuera una empleada, la llamarían al orden o le aplicarían una sanción; el hijo quiere trabajar pero también estudia y necesita tiempo para los exámenes, (más tiempo que el que otorga la ley y mamá lo defiende porque es el “nene”); tomarse más días de vacaciones de los que corresponden (total nadie se los va a descontar); llegar tarde como algo normal; contratar a un cuñado o yerno porque está sin trabajo y éste quiere “Aprovechar la situación” creyéndose mejor que todos y queriendo cambiar las cosas. Sólo logra el caos familiar y empresarial (aunque pueda estar bien intencionado).

Continuidad. Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.

Profundizaremos en este último punto:

La empresa y el mundo evolucionan, y las necesidades cambian y las capacidades necesarias para liderar también. A determinadas edades esos cambios son muy difíciles, por lo cual, estirar el plazo de sucesión puede ser mortal para la empresa. El empresario debe fijar una fecha límite y, llegada ésta, retirarse. Si comprende la importancia de este proceso, puede programarlo, entenderlo y llevarlo a cabo con mucha menos angustia.

La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas críticos de la empresa familiar, como lo demuestra el dato de que la mayoría de este tipo de empresas no llega a la tercera generación. Unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Por lo tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad.

La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva de la misma. Este proceso puede originar tensiones, entre las que podemos citar las siguientes:

* Resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice.
* Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor.
* Tensiones entre los propios candidatos a la sucesión.
* Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.
* Discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa.

Al margen de los aspectos formales de la sucesión, es preciso prestar atención a un factor que es decisivo en el proceso de incorporación de los sucesores legales a la gestión de la empresa: su adecuada formación. La formación de los sucesores desborda los aspectos técnicos, propios de un desempeño profesional, para comprender múltiples facetas que conforman la capacidad de liderazgo. La visión de ese liderazgo por los socios, y por los trabajadores ajenos a la propiedad, es un factor de éxito cuya planificación debe ser abordada poniendo el mayor interés en la adecuada formación de todos los sucesores potenciales. En caso de duda sobre la capacidad de los candidatos a la sucesión, debería considerarse la alternativa de planificar la gestión profesional al margen de la familia.

Cuando la cabeza de una empresa ve que su empresa es un caos familiar generalmente no sabe cómo afrontarlo porque el hacerlo conlleva poner límites, quizás peleas y situaciones incómodas pero que son necesarias porque ya es muy difícil mantener en pie hoy día una empresa para sumarle otro problema que en realidad debería ser una solución. La familia debería ser un recurso de sostén empresarial por eso de tirar todos juntos y para delante.

La mujer en la empresa familiar

Al incorporarse a las empresas las mujeres todavía enfrentan una serie de desventajas que derivan de ciertos prejuicios y tradiciones que persisten. Una de ellas es la supuesta incompatibilidad de los roles que desempeña la mujer en la familia y la empresa; es decir el rol de esposa y madre, por una parte, y el de empleada por la otra.

Muchos piensan que la mujer es muy vulnerable a los conflictos entre estos roles por su constante lucha para satisfacer las expectativas de su rol familiar, frente a lo que se espera de ella en la empresa. Estos roles están afectados por una serie de factores sociales y culturales que influyen en las expectativas y responsabilidades que se esperan de las mujeres en la familia y en la empresa

A medida que ha ido aumentando la presencia de la mujer en el mundo empresarial, también ha aumentado la presencia de ellas en las empresas familiares. Sin embargo, las hijas mujeres todavía muchas veces no reciben el estímulo, las oportunidades y la educación, que reciben sus hermanos varones.

En las familias empresarias se han dado muchos casos de discriminación de la mujer al amparo de la cultura y tradición. En muchos casos sólo los hijos varones eran tomados en cuenta para la sucesión, aunque hubiese hermanas tanto o mejor preparadas y capacitadas que ellos. En estos casos, a las hermanas se le ha vetado el acceso a la empresa o se les ha ofrecido puestos de menor responsabilidad.

Es igualmente frecuente que, a la hora de la transmisión de acciones, éstas vayan a parar a manos de los hijos varones, siendo las hermanas compensadas con otros bienes patrimoniales. También es habitual que las hermanas reciban participaciones minoritarias. Estas situaciones suponen un agravio comparativo no sólo para ellas, sino para sus hijos, miembros de la siguiente generación de la familia sin derecho a formar parte del accionariado de la empresa.

Hemos visto a generaciones de mujeres llevar la batuta de grandes compañías entre bambalinas y con menos frecuencia en la dirección de la empresa. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, sin ser formalmente reconocidas

Los roles de género están cambiando y, poco a poco, la sociedad está empezando a reconocer formalmente la importancia de la mujer en el mundo laboral y empresarial, donde sus aportaciones siempre han sido relevantes, pero durante décadas han permanecido en un segundo plano. También en la empresa familiar, la mujer forma parte, cada vez más, del cuadro directivo y emocional, algo que sin duda enriquecerá y fortalecerá a este tipo de compañías en el futuro.

Caso Cadbury

¿Sabían que el imperio de la empresa familiar Cadbury se fundó sobre la idea de alejar a la gente del alcoholismo? La historia se inicia con John Cadbury, un joven cuáquero que abrió una tienda en 1824 en Birmingham, Reino Unido, para vender bebidas que fuesen alternativas al alcohol como el té, el café, el cacao y el chocolate, y de esta forma alejar a las clases trabajadoras de lo que, según el propio John, era una de las principales causas de su pobreza. La idea tuvo tanta aceptación que pronto surgió una importante demanda a nivel nacional de sus productos, en especial del cacao y el chocolate, lo que permitió fundar las bases de una industria dedicada durante casi dos siglos a la creación y explotación de importantes marcas de la industria del chocolate con leche y la confitería que actualmente se comercializan en todo el mundo. La familia Cadbury ha sido innovadora, no solo en el campo de la tecnología y la producción, sino muy especialmente en los procesos de cambio que generaron desde su propia organización. La lucha activa que mantuvieron en sus campañas de defensa de justicia, igualdad y reformas sociales, les llevó a ser pioneros en la industria privada en proponer la abolición de la esclavitud, los períodos de baja maternal, los servicios de transporte para sus empleados, la prohibición del tabaco, la formación de los trabajadores, y las normas de higiene y seguridad industrial elementales.

Este caso nos ilustra algunas de las situaciones de una empresa familiar en la que, llegados a un determinado punto de su evolución, coinciden y se mezclan diferentes elementos que ponen en peligro su continuidad y que, en ocasiones, se aderezan con relaciones familiares en conflicto que necesitan de una profunda búsqueda de un proyecto compartido que permita a la familia propietaria tomar lo mejor de sus valores para proyectarse en el futuro. Pero innovar es mucho más que adaptarse a las nuevas tecnologías, y no es exclusivo de las grandes empresas ni de las multinacionales. El cambio se presenta como un verdadero desafío. No vale aquello de «eso ya lo probamos hace unos años», «eso no se puedo hacer», «eso saldrá muy caro», o el típico «si los de la competencia no lo han hecho es por algo». Siempre existirán barreras y resistencias cuando está en juego el patrimonio de la empresa y su adaptación a los nuevos tiempos. Una característica de la familia Cadbury en los negocios ha sido la forma en que cada generación ha contribuido con sus habilidades complementarias: en ingeniería, actitud hacia las ventas, recursos humanos, talento financiero e interés por los avances tecnológicos. Estas virtudes, además de la preservación y respeto por sus valores, son las que en el fondo han evitado la rivalidad sucesoria en la familia empresaria a lo largo de estos años, y les han permitido fomentar y mantener un espíritu de emprendimiento constante e innovador.

Artículo publicado en el periódico "Información" de la Cámara de Comercio de Bilbao, Febrero de 2009.