**Unidad 5: Cultura**

**“Los elementos del orden simbólico” de Jorge Etkin.**

A-LA SUBJETIVIDAD EN LAS COMUNICACIONES:

En las organizaciones, desde la dirección se busca la cohesión en las acciones a través de políticas, estructuras y normas. Esos intentos son insuficientes si al mismo tiempo no se construye un contexto de significación compartido y creíble.

En la comunicación no sólo hay códigos compartidos, palabras del diccionario o términos del lenguaje. Sino que existe la interpretación que se hace en el plano de lo subjetivo, aquello que los elementos representan para los actores del proceso.

La existencia de un contexto de significación o marco de referencia es un proceso que se da con mayor o menor intensidad en las organizaciones, como una estrategia de la dirección y por el peso de las instituciones del medio cultural.

Los procesos de influencia, la comunicación simbólica y las estrategias de persuasión no operan como mecanismos que determinan a los individuos. Estos procesos no reemplazan la subjetividad de los individuos en su particular apreciación. Los integrantes son parte de la organización, pero tienen sus motivos e intereses personales.

B-LA EXPRESIÓN LITERAL Y LO CONNOTADO:

Entender o interpretar no implica necesariamente aceptar el discurso de la dirección.

Los individuos pueden ver en el contexto de significación elementos que los llevan a la duda, que afectan la credibilidad de las comunicaciones. Por un lado, el discurso de apertura y participación hacia los empleados. Por el otro, los significados del poder y status de los directivos, que con sus despachos y espacios de privilegio los hacen inaccesibles.

C-EL CONTRATO SIGNIFICANTE:

En la organización opera un “contrato significante” que se aplica en las relaciones interpersonales y en los procesos de comunicación. El contrato se hace posible y se aplica mediante los procesos de socialización y de aprendizaje de los miembros de la organización.

Este es uno de los procesos que explica el *cierre o el aislamiento de la cultura organizacional*, porque el proceso de significación tiene elementos implícitos o inmotivados. Los integrantes aprenden a interpretar los hechos “como corresponde”, en el contexto de los códigos, convenciones, imágenes y prioridades establecidas en la organización.

También ocurre un proceso de *resignificación* ya que implica un cambio de profundidad, en lo que se da por supuesto, en lo obvio, en las presunciones que subyacen al razonamiento cotidiano.

Bajo esta visión, definimos a la *cultura* como un producto de la interacción y las relaciones sociales. La cultura tiene un “par” pero también contiene elementos contingentes, que surgen de la relación cotidiana, que no están determinados desde afuera, ni tienen que ver con los propósitos.

D-EL CONTEXTO DE LA SIGNIFICACIÓN:

La organización a través del tiempo construye un orden simbólico, desde la dirección y por las interacciones sociales. Un orden en el sentido de elementos del diseño y la comunicación que ayudan a entender qué pasa, sin depender de las opiniones individuales. En ese orden se establece la relación entre significantes (gormas de expresión) y significados (contenidos).

Además de los signos, palabras o códigos, en los procesos de comunicación importa el valor simbólico de los objetos, la forma y dimensión de los espacios. Cuando hablamos de contexto nos referimos a aquello que los objetos, los signos e imágenes representan.

El diseño es un proceso en el cual hay que identificar y resolver las contradicciones que están presentes en la realidad organizacional. En el diseño, la elección de las opciones está marcada por el contexto de significación dado por la organización.

La comunicación no es sólo “qué hay que hacer” sino también “que hay que entender”. La capacidad de entenderse es una condición para la existencia de la organización.

Las comunicaciones son siempre son congruentes. Existen acciones que se contraponen por el margen de ambigüedad propio de la organización. La relación coherencia-ambigüedad en las comunicaciones, en parte es buscada y en parte resulta de las fuerzas emergentes. Hay una significación compartida pero también hay paradoja y doble mensaje. La ambigüedad en los valores hace que la significación se realice en un marco de tensiones y ansiedades.

E-LA ORGANIZACIÓN Y SUS RASGOS DE IDENTIDAD:

La identidad de la organización refiere a los rasgos que la diferencian, la cohesionan y le dan continuidad, manteniéndose en el tiempo; es un elemento constitutivo de la organización, que sufre cambios disruptivos que la transforman. Los rasgos de identidad tienen que ver con lo reconocido en lo implícito y aplicado en lo manifiesto. Estos rasgos atraviesan la organización y caracterizan al conjunto, no a un grupo específico.

Frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica, pero la identidad permanece. La identidad es también un modo de significación compartido que se mantiene y refuerza en las prácticas y relaciones cotidianas, se refleja en decisiones concretas.

En la construcción de la identidad y el proceso de mantener los rasgos compartidos, encontramos las bases del concepto de auto-organización. Los individuos y grupos satisfacen las demandas de su medio ambiente, producen para los clientes y usuarios, pero al mismo tiempo también están auto-produciendo sus condiciones de existencia. En la auto-organización importa la reiteración cotidiana de sus coherencias.

F-IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN: EL DISEÑO Y LA ILUSIÓN

En las relaciones cotidianas hay imágenes que representan algo que existe o que constituye algo deseado o buscado.

A través de estas imágenes, de las metáforas y símbolos, los directivos o promotores, tratan de orientar la mirada, de marcar los aspectos críticos y los procesos más importantes en el marco de la compleja realidad.

Las imágenes que promueve la dirección son ejemplos de sus visiones de la empresa. Pueden o no coincidir, ser una expresión sincera o una estrategia comunicativa.

Las metáforas también afectan las decisiones de diseño de la estructura, las políticas y los modos de gestión. En algunos casos las imágenes también son un elemento de cohesión y permiten mejorar la efectividad y la calidad de las comunicaciones. En otros casos, las imágenes utilizadas o proyectadas pueden ser inadecuadas o no pertinentes.

El concepto de imaginización nos habla de una estrategia que se propone cuestionar las imágenes actuales y pensar en nuevas metáforas o ideas asociadas al cambio. El supuesto básico es que las prácticas siguen a las formas de pensar la realidad, y que el cambio tiene que ir más allá de los procedimientos y mejorar el entendimiento.

La renovación de imágenes es una estrategia de cambio que trata de lograr la construcción compartida de nuevas visiones de la realidad, y luego confrontar lo actual con lo deseable.

**“La cultura empresarial y el liderazgo” de Edgar H. Schein**

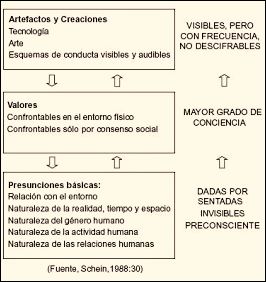
La *cultura* es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa; debe ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida; y es aprendida, evoluciona con experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de aprendizaje.

Cuando estudiamos las empresas, necesitamos descifrar los rasgos distintivos de la unidad social específica en la que estamos interesados.

NIVELES DE CULTURA:

*Nivel 1: Producciones*. El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo.

*Nivel 2: Valores.* Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es.

**Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, lo que llamamos transformación cognitiva. Únicamente los valores que son susceptibles de una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones.

Si los valores no están basados en un previo aprendizaje cultural, es probable que sólo lleguen a ser vistos como “valores añadidos”.

*Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas.* Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada y terminamos creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo. En ese sentido, las presunciones básicas son orientaciones dominantes que reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, si bien todas las alternativas continúan siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de esa cultura puede actuar de acuerdo con las orientaciones variables como con las dominantes.

**Unidad 6: Poder**

**“Sociología de las organizaciones” de Weber**

PODER:

Es la probabilidad de imponer su propia voluntad dentro de una relación. Toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia. El poder, en sus dos acepciones extremas, puede ser concebido como fuerza (por ejemplo, organizaciones como la cárcel, organizaciones militarizadas) o como consenso (ONG, clubes, cooperativas) y en puntos intermedios las organizaciones económicas, como las empresas.

AUTORIDAD:

Weber considera que la autoridad significa la probabilidad de que una orden sea obedecida. Representa el poder institucionalizado y oficializado. La autoridad proporciona poder, pero no siempre tener poder significa tener autoridad legítima, solo cuando este poder es aceptado se convierte en legítimo y cuando la autoridad proporciona poder esta conduce a la dominación, que es una relación de poder en la cual una de las partes siente el derecho de ejercer poder sobre la otra y la otra siente la obligación de cumplir sus órdenes, pues emanan de un poder legítimo. Para Weber existen tres tipos de autoridad legítima:

1. *Autoridad tradicional*: es el dominio proveniente que viene heredado de la familia.
2. *Autoridad carismática*: es la autoridad que proviene a causa de la influencia de la personalidad de un líder. Acá aparece el carisma, proveniente de características propias de la persona, no puede ser ni delegado ni heredado.
3. *Autoridad racional legal*: las leyes existentes son promulgadas y reglamentadas libremente por procedentes formales y correctos.

Las formas no autoritarias de representación de Weber, que podría distinguirse en las organizaciones son:

1. *El rol formal de poder*: tipo de dominación racional legal, que se encuentra formalizado en la estructura de acuerdo con las normas previstas para su sanción y modificación.
2. *El ocupante del rol de poder*: puede dar lugar al liderazgo si en su ejercicio se muestra como más semejante al tipo de dominación carismática.

Si las relaciones de poder se basan en un continuo entre consenso y fuerza, no hay duda que la legitimidad está más cerca del consenso que de la fuerza. Hay que tener en cuenta que la relación que se establece entre quien ejerce el poder y sobre quien o quienes se lo ejerce, solo es efectiva si existe la segunda, pues el mando sin obediencia es puramente virtual. Podemos otorgar consenso o legitimidad a dos aspectos en las sociedades o en las organizaciones:

* *Al rol de poder tal cual ha sido estructurado*: en un país será su constitución y sus órganos derivados desde donde emana el poder, las formas de cambiarlo y a las reglas de sucesión por las cuales los gobernantes acceden a él. En una organización, sus estatutos, las formas de ser miembros, de participar y de elegir y ser elegidos en organizaciones voluntarias o de base electiva. Este orden está legitimado en forma derivada del orden social establecido.
* *Al ocupante del rol de poder*: hace referencia a las cualidades del gobernante en una sociedad a como ejerce el poder, como satisface el bien común y el bienestar general, la equidad y la justicia. Si nos encontramos en una organización, hace referencia al liderazgo de cómo se ejercen los roles de autoridad.

RECURSOS DE PODER Y SU UTILIZACIÓN:

Las razones por las cuales algunos individuos o grupos adquieren mayor poder que otros sobre algunos ámbitos o decisiones pueden reducirse a tres: recursos de poder, uso de los recursos de poder y habilidad en el uso de los recursos de poder.

A-*Los recursos de poder*: las fuentes principales del poder en las organizaciones son el control de ciertos recursos de poder y algunos actores tienen más recursos de poder a su disposición que otros.

* La coacción y la fuerza dan lugar a un poder autoritario
* El consenso otorga da lugar a un poder legitimado
* Un recurso económico da lugar a un poder utilitario
* Un recurso simbólico: da lugar a un poder ideológico.
* De una habilidad técnica, da lugar a un poder del experto
* De un cuerpo de conocimiento, o poder científico o profesional.
* Prerrogativas legales. Poder derivado de una norma de cumplimiento obligatorio so pena de una sanción.
* Es el poder de influyente: tener acceso a los agentes de influencia que tienen recursos de poder.

B-*Uso de los recursos de poder*:

El que ejerce el rol de poder, no solo debe contar con recursos a su disposición, sino tener voluntad de usarlos. Uno puede tener las competencias en una organización, pero si se auto inhibe, en su uso, es como si no las tuviera.

C-*Habilidad en el uso de los recursos de poder*:

El que pretende ejercer un rol de poder debe tener la habilidad de utilizar efectivamente las fuentes de poder de que dispone. El poder emana de sus fuentes, pero va acompañado de la habilidad para provecharlo. Su ejercicio es cotidiano. El poder que no se ejerce es como si fuera inexistente.

LIDERAZGO:

El liderazgo es una forma especial de poder; es la capacidad basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos. El líder ejerce una influencia sobre lo que los miembros del grupo hacen y piensan.

Las funciones del liderazgo pueden resumirse en cuatro categorías:

* La primera supone la definición de la misión y el papel institucional.
* La segunda tarea en la internalización de la visión y misión (incluye definición de metas y selección de medios para alcanzarlas).
* La tercera es defender el campo de acción de la organización.
* La tarea final es la de encauzar el conflicto interno.

La persuasión de los individuos y la innovatividad en ideas y toma de decisiones consultiva, participativa o delegativa, la interacción entre líder y seguidores son los elementos que hacen la diferencia entre liderazgo y la simple posesión de poder.

TEORÍAS DEL LIDERAZGO:

A-*Teoría de los rasgos*: dice que se nace con el liderazgo, y parte de que existe una serie de rasgos que poseen los líderes. Por lo tanto, busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes. El liderazgo se parece más a una característica situacional.

B-*Teorías del comportamiento*: ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Propone que no se nace con el liderazgo, sino que se puede capacitar a una persona para ser líder. Su diferencia está en que es un enfoque contextuado.

C-*Teoría situacional del liderazgo*: parte de la premisa empírica de que diferentes situaciones exigen diferentes formas de liderazgo. El líder influencia a los seguidores en el proceso de interacción y, desde luego, las reacciones de estos tienen un impacto sobre el comportamiento del propio líder. Así el liderazgo organizacional es una combinación de factores. El liderazgo situacional se basa en la interacción de:

1. El grado de conducción y dirección que ofrece el líder;
2. El grado de apoyo y emocional que brinda;
3. El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Este liderazgo es un modelo, no una teoría. Este modelo insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores.

*Liderazgo estratégico*: es aquel capaz de crear una visión y misión para la organización adecuada para su contexto y constelación de poder externa, y generar los valores y cultura adecuados para su clima y constelación de poder interna en función de los objetivos estratégicos de la organización. Debe desarrollar la visión y preparar su ejecución para el corto y largo plazo y poder vincular a ambos.

**“El poder de la organización” de Mintzberg**

PODER FORMAL:

Tener poder es la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman; es la capacidad para afectar el comportamiento de otras personas.

McCall dice que “el poder en sí mismo es la imposición de la voluntad”.

CLASIFICACIÓN DE SALIDA, VOZ Y LEALTAD:

La teoría del poder en las organizaciones dice que el comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores, llamados *agentes con influencia*, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa.

En el ejercicio del poder, los participantes en cualquier sistema tienen básicamente 3 opciones:

* *Lealtad*: quedarse en el sistema y contribuir a éste de la forma esperada.
* *Salida*: marcharse.
* *Voz*: quedarse y tratar de cambiar el sistema.

Si el participante escoge la opción voz se convierte en lo que nosotros llamamos como agente con influencia. Los que se van, dejan de ser agentes con influencia, mientras que los que eligen la opción de lealtad en lugar de la voz eligen no participar como agentes activos.

FUENTES GENERALES DEL PODER:

Tres de las fuentes primordiales del poder son el control de 1) un recurso, 2) de una habilidad técnica o 3) de un cuerpo de conocimiento, que sean de gran importancia para la organización. Una cuarta fuente del poder procede de las prerrogativas legales y la quinta consiste simplemente en tener acceso a aquellos agentes que disfrutan de alguna de las otras cuatro fuentes.

AGENTES CON INFLUENCIA: El individuo debe actuar si quiere convertirse en un agente con influencia, debe gastar energía para aprovechar la fuente de poder de que goza. El agente con influencia apuesta en aquellas áreas que más le importan, abandonando el resto a los otros agentes; no debe tan solo disponer de algunas fuentes de poder, y dedicar sus energías a aprovecharlas, sino que a menudo debe hacerlo de manera inteligente, con habilidad política.

Los agentes con influencia forman sistemas de poder bastante estables, que se convierten en una forma semipermanente de distribución de beneficios. Podemos distinguir entre dos tipos de agentes:

* *Agentes internos*: son los empleados de la organización que optan por dar su opinión, los encargados de tomar decisiones y acciones de forma regular; son los que determinan el resultado final, y los que expresan los objetivos que perseguirá la organización. Dentro de los agentes internos encontramos a los altos directivos o el coordinador en jefe, a los operarios, a los administrativos, a los analistas en la tecno-estructura, al personal de asistencia y, por último, a la ideología de la organización, el conjunto de creencias compartidas por los agentes internos, y que distinguen de otras organizaciones.
* *Agentes externos*: son aquellos que no pertenecen a la plantilla de la organización pero que utilizan sus fuentes de influencia con el propósito de afectar el comportamiento de los empleados. Dentro de los agentes externos encontramos a los propietarios, a los asociados, a las asociaciones de empleados, a los distintos públicos que tiene la organización y, por último, a un grupo de influencia formado por agentes pertenecientes a alguno de los cuatro anteriores, así como también por agentes de influencia interna, son los directores de la organización.

**“El actor y el sistema” de Crozier y Friedberg**

CRITICA A TEORÍAS RACIONALISTAS:

Organización nos evoca, ante todo, un conjunto de engranajes complicados, pero bien dispuestos. Este mecanismo de relojería parece admirable pero solo se examina bajo el ángulo de resultado que puede dar el producto que se obtiene al final del proceso. En cambio, su significado se modifica radicalmente si se descubre que esos engranajes son hombres. Por lo tanto, varios autores afirman que los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y que lejos están del modelo simplista de una organización mecánica.

La razón fundamental de esta separación entre la realidad y la teoría es que, incluso en las situaciones más extremas, el hombre conserva siempre un mínimo de libertad y que nunca dejara de valerse de ella para combatir el sistema. Si bien el hombre es capaz de combatir el sistema en las situaciones extremas, se deja dominar por éste en situación menos restrictivas.

En todas las organizaciones no totalitarias, los actores utilizan su margen de libertad de una manera tan extensa que es imposible considerar sus arreglos particulares como simples excepcionales al modelo racional. Por ejemplo, la conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos, la cual es el resultado de una *negociación* y es un acto de negociación a la vez. Dicha negociación el individuo la utiliza para construir sus relaciones con el prójimo, para comunicarse, para afirmar o deshacer alianzas y, quizás más profundamente, para soportar las tensiones psicológicas que trae consigo cualquier riesgo de conflicto. Incluso en estas situaciones de dependencia y de represión, los hombres no solo no se adaptan pasivamente a las circunstancias, sino que son capaces de jugar con ellas y las utilizan de manera activa. Los superiores, por su lado, harán uso de los recursos que les ofrece el contexto en el que se encuentran y las capacidades que han podido desarrollar.

Crozier considera que, en vez de considerar a los comportamientos imprevistos como excepciones, sería mejor utilizarlos como puntos de partida para comprender los límites y la significación real de las represiones de los condicionamientos.

El hombre no puede considerarse solamente como una mano, lo cual supone caer en el taylorismo, ni tampoco como una mano y un corazón, como proclaman el movimiento de relaciones humanas. Tanto unos como otros olvidaban que el hombre antes que nada es una cabeza, es decir, una libertad.

Según Crozier una organización es el reino de las relaciones de poder de influencia, de regateo y de cálculo; pero tampoco es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden, pues estas relaciones conflictivas no se ordenan según un esquema lógico integrador; para muchos actores, son el medio de manifestarse y de pesar sobre el sistema y sus agremiados, aunque sea de manera totalmente desigual.

MARGEN DE LIBERTAD Y ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCTO HUMANO:

El hombre conserva siempre un mínimo de libertad; antes que nada, es un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados. En toda organización el actor individual dispone de un margen de libertad irreductible para perseguir sus actividades.

Existen dos modelos que no aclaran la génesis y la existencia de grupos en una organización:

* El primer modelo se centra en el individuo e ignora la existencia de grupos.
* El segundo modelo toma en cuenta la existencia en grupos y, de hecho, la mayor parte de los análisis que suscita son en realidad reflexiones sobre los comportamientos de grupos definidos.

Un grupo, lo mismo que una organización, es un constructo humano y no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros. Cuando se trata de comprender como y por qué se puede constituir un grupo, se verá que la similitud de las quejas o la afirmación de objetivos compartidos son mucho menos decisivos que la probabilidad de un triunfo común que se pueda aprovechar (la oportunidad) y la posesión de una capacidad suficiente de interacción o de cooperación, que permite el desarrollo de una acción común y, por tanto, la aplicación de la oportunidad presente. De esto se desprende que para que se desarrolle un grupo son necesarias una oportunidad y una capacidad.

ESTRATEGIA:

March y Simon propusieron un modelo de racionalidad en donde plantean que el ser humano es incapaz de optimar porque en un contexto de racionalidad limitada, decide de manera secuencial y escoge la primera solución que según él corresponde a la satisfacción. Si este modelo se admite, los actores son constructos sociales. Partiendo de esto, el problema es el planeamiento de investigación que puede definirse alrededor del concepto central de estrategia. Este concepto puede aplicarse indistintamente a los comportamientos en apariencia de lo más racionales y a los que parecen completamente erráticos. Una estrategia no es más que el fundamento inferido ex post de las regularidades de comportamiento observadas empíricamente.

La principal virtud del concepto de estrategia es que fuerza a la superación y la hace posible. La reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores.

NEGOCIACIÓN:

La conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos dentro de una organización es el resultado de una negociación y es un acto de negociación a la vez. El campo de esta negociación se va a definir debido a la autonomía del subordinado en su trabajo y a las tradiciones técnicas y sociales de su oficio. Pero también, la conducta del subordinado está en función de las posibilidades que se le presentan.

Esta negociación dependerá, sobre todo, de la elección que haga sobre lo que considere como mejor partido.

CARACTERIZACION DE LAS RELACIONES DE PODER:

El *poder* es una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales. Para ser más precisos, no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación y está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas.

Por un lado, es una *relación instrumental*, lo cual no niega que su existencia acarrea una secuencia de fenómenos afectivos y no significa tampoco que todas las consecuencias de una relación de poder sean siempre consientes o intencionales. Al decir que toda relación de poder es instrumental es tratar simplemente de subrayar que el poder no se concibe más que con la perspectiva de un fin que, en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los actores.

Por otra parte, es una *relación no transitiva*: si una persona A puede obtener con facilidad de una persona B una acción X, y B puede obtener esta misma acción de una persona C, es posible, sin embargo, que A pueda obtenerla de C: pero si el poder es aquí inseparable de los actores comprometidos en una relación, también lo es de las acciones demandadas. Así pues, A obtendrá fácilmente de B una acción X, pero con más dificultad una acción Y, y no podrá obtener una acción Z, que, en contraste, otra persona C si obtendrá con facilidad.

Por último, es una *relación recíproca, pero desequilibrada*. Es *reciproca* porque quien dice negociación, dice intercambiar. Pero si una de las dos partes presentes (A o B) ya no tiene recursos que comprometer en una relación, no tiene nada que intercambiar y por lo tanto no puede entrar en una relación de poder, es decir que B deja de existir como actor autóctono frente a A y se convierte en una cosa. Es *desequilibrada* ya que, si A y B tienen las mismas bazas en el juego y por consiguiente su intercambio está en igualdad, no hay razón para considerar que una de las dos personas se encuentra en situación de poder respecto a la otra, solo existiría relación de poder cuando el intercambio de desequilibra a favor de una de las partes.

De todo lo dicho anteriormente, el poder puede precisarse como una relación de intercambio, y por lo tanto recíproca, pero en la que los términos del intercambio favorecen más a una de las partes involucradas. ***Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro.***

ZONA DE INCERTEZA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:

En este nivel intervienen las características estructurales de una organización. Estas delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. Son las *restricciones* que se imponen a todos los participantes.

El poder y la organización están ligados entre sí de manera indisoluble, debido a que los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando se tiene objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

Son las estructuras y las reglas las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse estas relaciones de poder, a la vez crean y circunscriben *zonas organizacionales de incertidumbre* que los individuos o lo grupos trataran de controlar para utilizarlas en la construcción de sus propias estrategias y alrededor de las cuales crearan relaciones de poder. Así, cuando más crucial sea la *zona de incertidumbre* controlada por un individuo o un grupo para el éxito de la organización, con más poder contará.

También la *organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder*. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona la orientación y el contenido de sus estrategias.

En cuanto a los recursos, éstos no son igualmente pertinentes ni movibles dentro de una organización. Ésta descarta algunos y valora otros, según sean los objetivos y la naturaleza de las actividades que deriven de ellos.

La organización establece los canales de comunicación entre sus miembros y define las posibilidades de acceso de unos y otros a la información de necesitan para sus respectivas estrategias.

Por último, la organización concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros, es decir, les otorga poderes específicos de sanción o de recompensa.

**Unidad 7**

**“El cambio y el conflicto como procesos organizacionales” de Susana Battista**

CONCEPTO DE CAMBIO Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL:

Battista habla del cambio y dice que es constante, que en la vida de las organizaciones es imposible abarcar todas las causas o circunstancias que generan los distintos tipos de cambio y analizarlos exhaustivamente. Nisbet señala que el cambio requiere ser analizado desde una dimensión temporal y a partir de la diferencia dentro de una identidad que persiste. Los cambios pueden ser:

* ***No planificados***: se dan por cambios bruscos en la realidad o en el contexto de la organización.
* ***Inducidos***: son aquellos provocados por decisiones propias de la dirección de la organización.

Guiot diferencia el desarrollo organizativo (proceso evolutivo por el cual las organizaciones se transforman en el transcurso del tiempo) y el desarrollo de las organizaciones (que es el movimiento que engloba un conjunto de estrategias técnicas de intervención tendientes a introducir un cambio planificado)

El *cambio* es el resultado de un proceso colectivo a través del cual se movilizan recursos y capacidades de los participantes necesarios para construir nuevos juegos que permitirán al sistema orientarse como conjunto humano y no como una máquina. El cambio siempre aparece con dos aspectos:

* Se produce el cambio de una actividad, de una técnica o de la función de un modo operativo
* Se produce una transformación de las características y los modos de regulación de un sistema. Esto, en una situación límite, puede conducir a una transformación de los propios mecanismos del cambio.

Al redefinirse los problemas del cambio dirigido, aparece destacada la dimensión del aprendizaje

El *aprendizaje* en el proceso de cambio es el descubrimiento o incluso la creación y la adquisición, por parte de los actores involucrados de nuevas capacidades colectivas. No puede haber ningún cambio, ni ningún aprendizaje colectivo sin ruptura. Las relaciones se transforman, cuando surge una nueva capacidad de resolver los problemas de organización colectiva y se adopta por ello una nueva forma de organización.

Guiot describe dos posiciones extremas para establecer el origen del desarrollo organizativo. Para la primera, es determinante la incidencia del ambiente o el contexto socioeconómico sobre el desempeño organizacional. Y en la segunda posición, se destaca el papel de los directivos en la determinación de estrategias, en las elecciones correspondientes y en la toma de decisiones que ordene el desarrollo organizativo. Estas posiciones asignan a las elecciones estratégicas de los directivos un papel relevante en el desarrollo de las organizaciones. Dichas elecciones son el resultado de procesos de toma de decisiones, donde intervienen, los proyectos personales de los directivos y las percepciones de los directivos sobre determinados aspectos de la dinámica organizacional.

Las estrategias para preservar o mejorar la posición de la organización, según Guiot, serían las siguientes:

* ***Expansión***: una diferenciación horizontal más acentuada, alargar las cadenas jerárquicas
* ***Renovación tecnológica***: requiere especialización de aptitudes y aumento del staff
* ***Flexibilidad de adaptación***: Son estrategias para adaptar a la organización a las condiciones cambiantes del medio ambiente, reduciendo los grados de incertidumbre y dependencia.

TIPOS DE CAMBIO:

Mario Krieger distingue dos tipos básicos:

* ***Reactivos***: surgen frente a la necesidad de dar respuestas a la irrupción de una situación nueva proveniente del ámbito interno de la organización o bien del contexto externo.
* ***Anticipatorios o planificados***: son propios de las estrategias que pretenden adelantarse a la irrupción de nuevos fenómenos o situaciones críticas, originadas tanto en el ámbito interno como externo de la organización.

Etkin y Schvarstein describen dos tipos de cambio:

* ***Conservador***: las correcciones se “reflejan en el funcionamiento de cada elemento componente, si trascender al todo”. Las variaciones se producen dentro del ámbito de tolerancia del sistema y sin que supongan modificaciones estructurales.
* ***Innovativo***: consiste en la producción o incorporación de nuevos elementos, la modificación de la relación entre ellos, o una combinación de estos sucesos”.

CONCEPTO DE CONFLICTO Y TIPOS:

El *conflicto* es un proceso cuyo momento inicial se produce cuando una parte percibe que la otra puede provocar un efecto negativo o adverso en algún tema o asunto de interés de la primera parte. Para que exista conflicto éste debe haber sido percibido por los miembros o socios de una organización. No hay conflicto donde no hay conciencia de su existencia.

Los conflictos aparecen en la vida de las organizaciones y pueden adoptar distintas direcciones como diluirse, integrarse a las relaciones internas, desencadenar un estado de crisis o provocar una transformación estructural.

El conflicto puede surgir entre individuos, entre grupos, entre organizaciones o a nivel individual.

* ***Conflicto Intrapersonal***: surge a nivel individual, como efecto de roles que, en un determinado momento, se contraponen en sus exigencias y demandas hacia el individuo.
* ***Conflicto Interpersonal***: es aquel a partir del cual aparecen enfrentados dos o más individuos, involucrando aspectos emocionales, conduce al desarrollo de estrategias para proteger la identidad y autoestima individuales frente a los daños que los demás podrían provocar en ellas.
* ***Conflicto Intergrupal***: se origina a partir de la existencia de puntos de vista enfrentados, lealtades grupales, competencia por los recursos. Ej.: administración pretende un nuevo equipamiento informático mientras que desde producción se considerara prioritario la compra de maquinaria.

A menudo los enfrentamientos entre los grupos se encuentran en estado latente, por lo que al surgir el conflicto entre los grupos puede surgir la motivación para que los grupos puedan intentar resolver el conflicto a fin de arribar a un nuevo equilibrio.

Gibson describe otros dos tipos de conflictos:

* ***Conflicto funcional***: involucra la competencia entre grupos cuyo resultado es positivo para el rendimiento de la organización. Se conoce como "tensión creativa.
* ***Conflicto disfuncional***: está referido a cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudique a la organización o impide a la organización alcanzar sus objetivos.

CONCEPTO DE NEGOCIACION Y TIPOS:

La *negociación* es una forma de resolver conflictos en las organizaciones. Su presupuesto inicial es que cada una de las partes cede algo y que por ello obtiene algo que le favorece a cambio. Requiere un mínimo de paridad de poder entre las partes.

Negociar es el proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas, y se obtienen beneficios, imposibles de lograr por sí solo. Es un proceso, que incluyen una serie de acciones que conducen a un fin, en la que se proponen cambios y progresos.

La negociación tiene que ver con la influencia, siempre involucra a dos o más personas y supone la participación de un tercero en forma directa o indirecta.

El negociador es aquella persona con capacidad para entender y ubicarse en el lado de los otros.

Krieger menciona algunos *principios* que orientan la negociación como proceso:

* La negociación requiere comenzar considerando las diferencias culturales y valorativas. A partir de allí se requiere establecer las bases comunicativas para la negociación.
* Análisis de las partes reales y potenciales involucradas, así como de las alternativas para resolver las diferencias.
* Analizar los intereses propios de las partes, descubrir los reales intereses.
* Generar una visión compartida del problema. Se requiere resolver problemas en forma conjunta, acomodando los intereses de cada parte al trato.
* Convencer a la otra parte que el trato que está recibiendo es justo.
* Indagar sobre otras alternativas a ser exploradas de no existir acuerdo.

Negociar requiere establecer pautas para limitar la incertidumbre y el azar. También es necesario crear un ámbito nuevo, lo que contribuirá a que las conductas equilibren lo racional y lo emotivo. Las relaciones que entablan las personas a partir de la negociación, están frecuentemente sujetas a dudas y recelos, a los que es conveniente entender. El miedo y la desconfianza deben ser neutralizados para una negociación efectiva y facilitar los pasos iniciales de la construcción de un vínculo.

Un eje clave en el proceso de negociación es el manejo de las diferencias: entre lo que espero y encuentro, entre lo que necesito y ofrecen, entre lo que requiere el otro y lo que puedo satisfacer. Los conceptos que permiten emprender la tarea de manejar las diferencias son los siguientes:

* Entender cuáles son las percepciones de las partes
* Entender que metas concretas se proponen
* Entender las escalas de valores que guían las conductas
* Descubrir los métodos con que se está operando
* Determinar qué información tienen los involucrados
* Determinar en qué medida los roles condicionan o facilitan el avance de los acuerdos.

MODELO DE THOMAS:

Todo conflicto tiene una evolución que puede esquematizarse de la siguiente manera:

* El conflicto surge a partir de la percepción de A con respecto a que B pueda obstaculizar sus objetivos, aspiraciones o sus intereses;
* A partir de lo anterior, A arriba una representación de la situación conflictiva a partir de la definición del objeto de conflicto, de las soluciones y consecuencias posibles que traerían para A y para B;
* En este punto A, a partir de la representación elaborada anteriormente, puede elegir a donde orientara su comportamiento. Hay 5 tipos de orientaciones:
* A persigue satisfacer sus aspiraciones a expensas de B
* A persigue satisfacer sus aspiraciones y las de B, mediante cooperación mutua.
* A renuncia a satisfacer sus aspiraciones en beneficio de las de B
* Le es indiferente y muestra falta de determinación frente a las aspiraciones de ambas partes.
* Fase de interacción entre A y B: A puede optar por revisar su orientación o optar por reforzarlas.
* Por último, los resultados pueden ser concesiones mutuas, retraimiento, dominio de una de las partes en conflicto, etc., y producen diversas consecuencias coma hostilidad, desconfianza, respeto o admiración. Lo que sucede en esta etapa conduce a que pueda que termine el conflicto o que empiece otro.

**“Procesos de cambio: lo proyectado y lo emergente” de Jorge Etkin**

No todas las organizaciones sociales tienen las mismas posibilidades de enfrentar los cambios o las incertidumbres en su medio ambiente. Cada organización posee diferente grado de preparación para el cambio, el cual tiene que ver con un conjunto de factores, entre los cuales se destacan: a) los criterios de diseño utilizados para definir su estructura, b) la calidad de sus procesos decisorios y de comunicación y c) la motivación de sus integrantes. El análisis de esos factores son una explicación de por qué algunas organizaciones perduran y otras son transitorias.

Las organizaciones se pueden aplicar distintas visiones o estrategias, pero ellas se aproximan a dos situaciones extremas: a) la metáfora mecánica de la organización, y b) la metáfora de la organización como una unidad viviente. No son realidades sino representaciones o imágenes, pero tienen efectos concretos sobre las decisiones de política y de diseño.

A-LA METÁFORA MECÁNICA DE LA ORGANIZACIÓN:

***Características***: Presenta a la organización como una construcción de sus fundadores para lograr ciertos propósitos que luego pueden ser modificados por los continuadores. El diseño divide y articula los recursos y tareas en forma jerárquica, de manera que las actividades quedan diseñadas en forma racional, donde no hay espacio para tareas no pensadas. Sus actividades se programan para que cumplan los criterios de eficacia y eficiencia. La organización es un orden con planes, estructuras y procedimientos que representan lo deseado y lo correcto. Quienes diseñan el orden también hacen las correcciones.

***Cambio Organizacional***: Según este modo de pensar, los directivos modifican sus planes o la asignación de recursos o la tecnología siempre dentro de los propósitos y esquemas mentales vigentes. La base de conocimiento está en quienes ostentan la autoridad en la organización. El cambio se plantea como un problema de procesar más información, rediseñar procesos o mejorar las predicciones. Los errores son una señal que algo se está haciendo en forma incorrecta. La cultura, los conocimientos y el aprendizaje son medios para alcanzar objetivos.

Respecto del contexto, es visto como una fuente de recursos y el lugar en el cual se hacen transacciones. Desde la empresa, la idea es controlarlo y hacerlo predecible. Los hechos imprevistos deben ser “enfrentados” con nuevos programas.

El cambio es el rediseño del orden instituido, hecho desde el poder. La organización no tiene capacidad propia, es un mecanismo diseñado desde afuera. El conocimiento no se construye, sino que es impartido. Sus logros son temporarios, son solo un momento en el marco de un proceso que lleva a la organización hacia situaciones de crisis. Una crítica importante es la incapacidad para reconocer las insuficiencias de su propia cultura.

***Límites al Aprendizaje***: algunas razones que limitan el aprendizaje en un modelo mecánico pueden ser las siguientes:

* Frente a lo imprevisto, esta visión trata de mantener el orden y los esquemas mentales establecidos y esto lleva hacia las formas autoritarias de conducción;
* La adaptación es lenta por que los directivos se resisten, piensan que los cambios externos van a pasar;
* El énfasis en metas económicas lleva a tratar a los integrantes como activos o “recursos humanos”.
* La disciplina y los controles jerárquicos hacen que en esta máquina corporativa sea menor la posibilidad de utilizar el talento y creatividad de sus integrantes.

Este modelo puede ser efectivo en ambientes estatales o sujetos a control de la corporación. Es un sistema racional, solamente aplicado al logro de sus propósitos.

B-LA METÁFORA VIVIENTE DE LA ORGANIZACIÓN:

Bajo este modo de pensar se entiende la organización sobrevive y crece porque, como sistema abierto, tiene la capacidad de modificar sus propias estructuras y procesos, y de este modo, integrarse con los cambios ambientales. Estas organizaciones desarrollan o definen un proceso de aprendizaje que consiste en reconocer las propias insuficiencias y disponer de procesos de comunicación que les permiten actualizarlos. No es más de lo mismo. Es un proceso de rediseño o restructuración que opera de manera continuada. Esto no implica que la organización en el modelo de lo viviente esté determinada por el contexto, sino que interactúa con él a través de una adaptación activa.

Los propósitos pierden importancia como guía decisoria o factor determinante. La idea de continuidad y preservación de la identidad predomina por sobre los planes estratégicos. Bajo esta visión los nuevos caminos se elegirán por defecto del proceso de aprendizaje.

El aprendizaje es parte de la socialización de los integrantes como también es un camino hacia la innovación en las pautas culturales. No es un proceso de cambio que lleve a más duda o incertidumbre en los integrantes. El aprendizaje conduce a nuevas formas de relación y de significación compartidas, que no resultan de la autoridad o de programas predefinidos. El aprendizaje plantea nuevas preguntas, pero la organización no se “quiebra” para contestarlas, está preparada para hacerlo.

La metáfora de lo viviente refiere a sistemas culturales que desarrollan la capacidad para tomar conciencia de sus propios prejuicios y creencias.

C-EL ENFOQUE DEL SISTEMA SOCIAL (SISTEMA SOCIOTÉCNICO COMPLEJO):

***Características***: Este enfoque intenta superar las limitaciones de la descripción de lo viviente. El enfoque del sistema social reconoce a la organización su capacidad de reflexionar sobre sus propias limitaciones. Inclusive la posibilidad de transformar su medio ambiente para avanzar con sus propósitos específicos. Esto significa que la adaptación es proactiva, no pasiva o dependiente del medio.

En el modelo de lo viviente las partes cumplen una función respecto de la supervivencia: son funcionales o no tienen sentido. En cambio, bajo el enfoque del sistema social, existen procesos que no son congruentes con un objetivo común o bien que “discutan” entre sí, en lo que se llama relaciones dialógicas.

El modelo de una organización como sistema abierto y adaptativo se caracteriza por sus procesos de interacciona social, sus pautas culturales, sus actividades de aprendizaje. El modelo destaca la capacidad de la organización para hacer un análisis crítico de sus propios conocimientos y de sus reglas de juego, pero en dicha capacidad crítica influye la “racionalidad dominante” en la organización, esto es la influencia de los factores de poder sobre los modos de pensar y hacer.

***Cambio Organizacional***: se basa en disponer de métodos para reflexionar sobre los límites de sus capacidades y formas actuales de decidir. La reflexión es un proceso que no depende de un orden externo.

El cambio que proviene de los procesos de socialización y aprendizaje, no refiere a la fuerza o la imposición. Es un proceso que se basa en acuerdos y consensos porque requiere comprender la realidad y no tomarla como dada. También los miembros aprenden durante la actividad conjunta de enfrentar problemas, es decir, que se aprende en la medida que se reflexiona y se obtiene conocimiento de lo actuado. Para aprender de los sucesos se requiere favorecer el dialogo y la transparencia en las comunicaciones, sin ocultamientos o doble discurso.

La organización también aprende, debido que, a través del diseño, el proceso decisorio y las comunicaciones, los cambios se incorporan en códigos, normas y expectativas compartidas, en síntesis, en una nueva estructura.

El aprendizaje significa un cambio en el contexto de la significación, en los códigos o modos de interpretar la realidad y las señales del medio ambiente. El aprendizaje es resignificación.

No todo cambio en las prácticas (corregir errores) representa un aprendizaje (nuevos esquemas mentales). El proceso de aprendizaje tampoco implica una refundación (empezar de nuevo).

D-LA VISIÓN DEL CAMBIO EMERGENTE:

Esta visión explica el cambio en general, independientemente de la metáfora vigente. El cambio se produce cuando surge algo emergente que cuestiona lo establecido. Una visión dialéctica, refiere a una contraposición, un choque de fuerzas dentro de la organización.

La visión dialéctica es un análisis y una forma de explicación del cambio que se basa en el movimiento basado en las condiciones y oposiciones internas y, también en la incapacidad del propio sistema para dar respuesta a las demandas externas. Estas diferencias y desigualdades no se eliminan con el tiempo, quedan como fuerzas latentes hasta que se ponen de manifiesto.

Se construye así un movimiento continuado que viene de las contradicciones de la propia organización, de la negatividad del poder. El enfoque de la dialéctica refiere a un proceso de cambio basado en las crisis y sucesos que ponen de manifiesto las divergencias en la organización.

La visión dialéctica nos informa que hay elementos en el orden de la propia organización que la llevan hacia situaciones críticas, donde la continuidad está en juego. Son antinomias que dinamizan a la organización, la orientan hacia nuevas estructuras donde esas oposiciones críticas se tratan de superar. Es un proceso donde se cuestiona la asimetría de las relaciones y se reconoce la interdependencia de factores.

Este proceso se puede analizar en los tres momentos que propone el análisis dialéctico:

* ***Afirmación***: ordenamiento a través de normas generales. Se diseña la estructura, roles, y procedimientos
* ***Negación***: los grupos marginados en el diseño, cuyos fines particulares no fueron considerados, se resisten al esquema hegemónico e impulsan estructuras paralelas.
* ***Singularidad***: esfuerzos por superar las antinomias a través de nuevos modos de organización.

En este contexto, superación no significa hallar una “resolución” sino un reencuadre de las oposiciones, y desde una nueva óptica encontrar puntos de encuentro. Se trata de un proceso que se reitera o renueva, un proceso de cambio continuado.

En la organización existen funciones que son postergadas o marginadas. El aparato estructural coordina, pero también crea ataduras y discrimina a ciertas actividades. Quienes quedan marginados o las minorías, si bien salen de escena, siguen actuando en otros niveles para recomponer su situación. Los grupos afectados en la organización, no desaparecen, sino que tienen el status combinado de estar ausentes (en el poder) y presentes (en lo cotidiano).

La dialéctica refiere a lo sustantivo (intereses y posiciones ideológicas) y a las formas de superar esta diversidad y estas oposiciones. El enfoque dialectico se orienta hacia los mecanismos de política, hacia el debate y la confrontación de posiciones, no para vencer en la lucha sino con el propósito de construir un proyecto que articule las posiciones divergentes (hacerlo viable). La superación es la decisión política y el método de llevar del debate hacia un dialogo abierto, donde puedan surgir puntos de encuentro. Es el camino hacia la llamada unidad en la diversidad. En un proceso de cambio, la idea de la superación se caracteriza porque lleva a explicitar y procesar los conflictos, y no a ocultarlos o enmascararlos.

**Unidad 8**

**“Psicosociología de las organizaciones” de José Peiró**

Ante la presencia de una situación conflictiva dentro de la organización a la cual no se le puede encontrar solución o para poder adaptarse a los constantes cambios del contexto, la cúspide de la organización solicita asesoramiento a un grupo interventor interdisciplinario, el cual puede estar conformado por psicólogos, sociólogos, contadores, licenciados en administración, economistas, etc. Dicho grupo es externo a la organización, por lo que la organización debe de dotar de poder a dicho grupo para que este pueda llevar a cabo sus tareas dentro de la organización. Lo primero que realiza el grupo interventor, es determinar la causa del conflicto, la cual puede ser muy distinta con respecto a lo que pensaba o creía la cúspide de la organización.

A-INTERVENCIÓN PROFESIONAL PSICOSOCIAL: ¿QUÉ ES/PARA QUÈ SIRVE? Y CARACTERÍSTICAS:

Para aclarar de una manera más precisa dicho concepto, se consideran los aspectos y significados del diccionario con respecto a intervención, las notas que caracterizan a la intervención profesional, los esfuerzos para definir la intervención psicológica y los aspectos específicos de una intervención profesional psicosocial.

Las acepciones más importantes del término *intervenir*, son las de tomar parte en un asunto, mediar entre algo o entre algunos, interponer uno su autoridad o poder, sobrevenir sobre algo, etc.

Las notas que caracterizan la *intervención profesional*, serían las siguientes: sus objetivos están definidos y son paramentes prácticos; existen técnicas adecuadas para alcanzar dichos objetivos; los profesionales deben ser conscientes de su responsabilidad a la hora de aplicar una determinada técnica; los profesionales están organizados en sociedades; dicha sociedad posee un código ético. Otra característica importante es que supone la prestación de un servicio a un cliente, sea éste un individuo, grupo u organización.

Según Palechano, la ***intervención profesional psicológica*** es un acercamiento en donde se insiste en una programación sistemática del cambio humano a nivel individual e institucional. Esta programación se debe encontrar asentada en principios y resultados científicos y su modelo de actuación es psicológico de aprendizaje. La psicología de intervención postula que puede aportar soluciones a los problemas sociales, aunque no defiende un psicologismo sino una colaboración interprofesional y/o interdisciplinar.

La intervención profesional de carácter psicosocial en las organizaciones tiene las siguientes ***características***:

* Es una intervención basada y fundamentada en conocimientos científicos y disciplinares de la psicología social y de la psicología de las organizaciones.
* Tiene componentes valorativos y éticos, no solo técnicos. Por ello implica responsabilidades del profesional en estos aspectos.
* Implica una adecuada integración de investigación y acción, y parte del supuesto de que cabe una intervención en la que se transforme la realidad social no utilizando las estrategias, técnicas instrumentos ya desarrollados sino diseñando otros más adecuados para ese problema en particular.
* El cliente debe jugar un papel importante y debe ser tenido en cuenta en el proceso de intervención.
* El profesional ha de adecuar su rol para lograr una mejor prestación del servicio y un mejor conocimiento de la realidad organizacional.

B-BASES Y OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL:

La intervención profesional psicosocial se ha de fundamentar en un cuerpo de conocimientos disciplinarios rigurosos que componen la psicología del trabajo y de las organizaciones. Por lo tanto, la intervención psicosocial puede conceptualizarse como un proceso de utilización de la investigación y de los conocimientos disciplinares consolidados. Los objetivos de dicha intervención son los siguientes:

* Servir al supra sistema en el que se insertan (la sociedad) y a sus diferentes “constituyentes” ofreciéndoles resultados de sus acciones;
* Mantener el sistema, proporcionando resultados que permitan el desarrollo y continuidad de la propia organización y;
* Satisfacer las necesidades de los diferentes subsistemas (miembros que la componen) ofreciéndoles una satisfacción razonable de sus expectativas, una adecuada calidad de vida laboral, y un satisfactorio bienestar social en el trabajo.

C-DIMENSIONES ÉTICAS DE LA INTERVENCIÓN:

La intervención psicosocial está fundada en conocimientos científicos, pero ello no elimina las opciones o sesgos de valor. Por una parte, el positivismo, al poner el énfasis en la observación como base de una ciencia objetiva y libe de valores, olvida que la observación está ya teñida por esos valores. Por otra parte, el marxismo, aunque elige conscientemente los valores desde los que realizar la investigación científica adopta una posición poco crítica respecto de la ciencia “comprometida con los valores”. En tanto, otros autores defienden la necesidad de un análisis crítico y minucioso de los valores y la normativa social que esta asumida en la ciencia psicosocial y de las propuestas de intervención que se desprenden de ella. Además, el científico social tiene la responsabilidad de analizar también el sistema de valores y normas sociales imperantes dentro de cada cultura o subcultura de la comunidad y ante el que se posiciona la investigación y la intervención.

A la *ética profesional* se la ha definido como un conjunto de estándares de conducta y práctica profesional que se desprenden de la naturaleza de la profesión. Son consistentes con los propósitos y funciones de la profesión en la sociedad y generalmente son considerados como las mejores formas de aplicar los conocimientos y habilidades peculiares de ella. Algunos aspectos de los códigos éticos son los siguientes:

* Responsabilidad: objetividad, máxima calidad de servicio
* Competencia: reconocer sus límites y no ofrecer servicios que vayan más allá
* Estándares morales y legales: ser sensible a los códigos morales y sociales
* Evitar ofrecer falsas imágenes de sus cualificaciones profesionales.
* Confidencialidad, solo revelar información confidencial a las autoridades apropiadas.
* Bienestar del cliente: si el cliente no obtiene beneficios de la consultoría, intentar terminar la relación
* Anuncio de los servicios
* Relaciones intrapersonales e interpersonales
* Pactar una remuneración justa para ambas partes
* Responsabilidad con la organización para la que trabaja de respetar sus derechos reputación.
* Promoción y publicidad veraz de los servicios que se presta.

D-CICLO DE DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN:

En un ciclo de diseño, se distinguen las siguientes fases:

* ***Definición del servicio a diseñar y determinación de las funciones que ha de cumplir***: Para identificar dichas funciones se debe realizar un análisis de necesidades.
* ***Análisis***: a partir de las necesidades identificadas y las funciones a cumplir, se derivan los requisitos que el servicio y el procedimiento que se determinen para ello ha de cumplir. Además, se determinan las restricciones relativas a tiempos, recursos, etc., que se deben tener en cuenta al diseñar el servicio.
* ***Síntesis***: elaboración de una primera propuesta de diseño. La síntesis puede empezar mediante la determinación de las especificaciones. El resultado de esta fase es la descripción de un prototipo.
* ***Simulación***: en este proceso se pone a prueba el sistema diseñado en función de los criterios relevantes.
* ***Evaluación***: una vez que se conocen las propiedades del sistema diseñado hay que proceder a evaluar su valor para el cliente y el usuario.
* ***Toma de decisiones***: al final del ciclo, hay que decidir si se acepta o no el sistema diseñado. Si no se acepta, se puede mejorar la solución propuesta o mejorar la definición de requisitos y restricciones.

E-AGENTES RELEVANTES EN EL PROCESO DE INTERVENCIÓN:

En la intervención profesional es necesario tener en cuenta que el equipo de profesionales actúa en un contexto social y en interacción con una serie de agentes de dentro y de fuera de la organización, entre los cuales se distinguen tres grupos de “constituyentes”: los clientes o financiadores, los usuarios y las audiencias relevantes.

***Relaciones Profesional-Cliente***: en primer lugar, hay que definir quién es el cliente, ante lo cual hay que insistir en que el cliente real no es la organización como ente abstracto, sino una persona o grupo concretos, con unas creencias y unos valores también concretos.

Si se concibe a la organización como un sistema político cabe identificar al cliente como la coalición mínima dominante de la misma. Al ser el cliente un agente colectivo, este mostrara expectativas, demandas, objetivos y percepciones en parte diferentes sobre el profesional y los servicios que éste va a prestar.

La interacción profesional-cliente es crítica para la calidad del servicio porque es en ella donde se define, se produce y se evalúa el proyecto.

A lo largo de la intervención, la interacción profesional-cliente atraviesa diversas fases y cada una presenta diferentes particularidades, dichas fases son las siguientes:

* *Identificación y definición del problema*: en esta fase un aspecto importante es distinguir la conceptualización que el cliente hace del problema, su diagnóstico y atribución a causas, las sugerencias de intervención que propone y las expectativas que tiene acerca de resultados. El profesional tiene que tener en cuenta todas estas aportaciones al momento de elaborar su propio diagnóstico, aunque resultaría más adecuado un proceso de negociación y de análisis conjunto desde ambas perspectivas. Además, se debe de hacer consiente al cliente de los posibles riesgos, efectos colaterales, no deseados, y consecuencias asociadas con una nueva técnica o intervención que está solicitando.
* *Diagnostico e Investigación*: en esta fase un momento importante es el de la entrega de resultados de la investigación. En este momento varios aspectos son importantes, como los desajustes en los lenguajes utilizados por cada parte, el marketing de los resultados obtenidos y de las propuestas, dicho marketing debe de hacerse en términos que encajen en la cultura del propio sistema cliente.
* *Implementación de la intervención*: en esta fase el profesional ha de ser consciente de la viabilidad y el grado de resistencia que puede encontrar a la hora de desencadenar los procesos de intervención planificados. La disposición del cliente para aceptar las propuestas de intervención variara de forma importante en función del grado en que esos resultados y propuestas encajen con sus expectativas previas y su interpretación de la situación.
* *Evaluación de la intervención*: en esta fase no hay que perder de vista las diferencias en la perspectiva y criterios de evaluación que puede producirse entre el profesional y el cliente. Aquí lo que va a contribuir al éxito de la evaluación es la capacidad del profesional de establecer un sistema de comunicación fluido entre ambas perspectivas y las habilidades del profesional para traducir y mostrar al cliente la evaluación con el lenguaje de éste.

***Relación Profesional-Usuarios***: la literatura ha establecido una clara distinción entre el cliente y el usuario de una intervención. El primero es el que encarga y cubre los costes de la intervención, el segundo es el que ha de utilizar sus resultados. El cliente puede ser también usuario, pero no necesariamente.

Esta distinción resulta especialmente útil para clarificar las funciones que ha de cumplir un profesional y los diferentes “constituyentes” a los que ha de servir.

El reconocimiento de los usuarios como un constituyente diferenciado del cliente introduce la necesidad de contemplar sus expectativas, sus demandas y sus intereses a la hora de plantear la intervención.

***Relación Profesional-Audiencias***: las audiencias son personas o grupos que, aunque no van a utilizar directamente los resultados de una determinada investigación o intervención tienen derecho a obtener información acerca de los resultados. En unos casos, se trata de los accionistas de una empresa que pueden tener derecho a conocer los resultados de una auditoría realizada.

Una audiencia especialmente importante es la configurada por otros profesionales. Entre las expectativas de estos está la “publicidad” para el colectivo de los nuevos conocimientos y técnicas desarrolladas con el fin de que mejore el ejercicio de la profesión en su conjunto.

*“En conclusión, la intervención profesional viene definida por unas restricciones legales y por una serie de expectativas y demandas de diversos grupos “constituyentes”. Tres son de especial importancia, los clientes, los usuarios y las audiencias. La consideración diferenciada de cada una de ellas clarifica de forma importante las funciones y necesidades que ha de atender el profesional, los requisitos y restricciones que ha de tener en cuenta, las especificaciones que implica su intervención y los criterios de evaluación desde los que se va a determinar su nivel de eficacia y éxito”.*

**“La corriente de las relaciones humanas” de Francois Petit**

A-GÉNESIS E IDEOLOGÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS:

La corriente de las relaciones humanas nació como reacción a Taylor y a la organización científica del trabajo. Los iniciadores fueron Mayo, Lewin y Moreno. A Mayo, el trabajador se le presento no solo como dos brazos y un bolsillo, según la concepción tayloriana, sino también y ante todo como un ser social. En cuanto tal, reacciona como miembro de un grupo real de trabajo. Este grupo tiene vida propia, no prevista por la organización formal: tiene estructuración informal, con líderes y normas que orientan la producción de los miembros del grupo, sus relaciones con el mando oficial y sus juicios sobre la situación de trabajo.

Kurt Lewin y sus colaboradores, contribuyeron con dos aportaciones teorías esenciales:

* Difundieron la idea de una superioridad del liderato democrático sobre el liderato autocrático y bonachón.
* Introdujeron un modelo inspirado en la física, el de la dinámica de grupos; según dicho modelo, es más fácil hacer cambiar las normas de un individuo o de un grupo por medio de discusiones y decisiones en pequeños grupos que por medio de conferencias o conversaciones personalizadas.

Se empezó a desarrollar una ideología de la organización, familia feliz, que debía aportar a sus miembros una felicidad que permitiría aumentar la productividad. Aquí aparece una diferencia de perspectiva entre la organización científica del trabajo y las relaciones humanas:

* Para la organización científica del trabajo, la organización más eficaz será también la más satisfactoria para sus miembros, pues, al aumentar la productividad, aumentaría también los salarios.
* Para las relaciones humanas sólo una organización susceptible de producir satisfacciones sociales, además de satisfacciones financieras, puede ser eficaz.

B-MÉTODOS DE LAS RELACIONES HUMANAS:

***La reunión – discusión***: pretende formar a los miembros de una organización para la participación y para la animación de reuniones de trabajo. Se apoya en la toma de conciencia de que toda reunión de grupo es un estado de tensión entre el contenido, las necesidades de los miembros del grupo y sus interacciones.

***El método de los casos***: se utiliza en la formación del mando y la comunicación. Consiste en presentar una situación problemática, y los cursillistas intentan, primero de manera individual y luego grupal, analizar el caso presentado y elaborar una solución, acompañada de una argumentación para defenderla.

***La representación del rol***: deriva del psicodrama de Moreno, y se les presenta a los cursillistas una situación problemática tipo, proveniente de la vida profesional o familiar y, una vez terminada la secuencia, el grupo debe expresar lo que ha experimentado y analizado. Esta técnica tiene como finalidad la flexibilización de las conductas de relación.

***El grupo de diagnóstico***: la finalidad de esta técnica es lograr que los participantes accedan a cierta lucidez sobre su comportamiento en grupo, sobre la vida afectiva y sobre el funcionamiento de los grupos, con la esperanza de que lo aprovecharan para su vida cotidiana.

**“El desarrollo de las organizaciones” de Francois Petit**

A-GÉNESIS:

La práctica del desarrollo de las organizaciones, que se esfuerza por modifica el funcionamiento de la organización, considerada como un sistema abierto, echa sus raíces en la corriente llamada del cambio planificado, surgida directamente de las investigaciones y acciones de la escuela lewiniana sobre el cambio social. En esta corriente se encuentran estos elementos relacionados con el cambio planificado:

* El carácter deliberado del cambio previsto en el funcionamiento de la organización.
* La referencia a las teorías y métodos de las ciencias humanas.
* El rol del agente de cambio, cuya formación psicosociológica es indispensable.
* La perspectiva sistemática en que se inscribe la acción de cambio.

B-FINALIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El desarrollo organizacional pretende llegar a una mayor eficacia de la organización como logro de sus objetivos, por medio de una movilización más completa de sus miembros, procurándoles una mayor satisfacción en el trabajo, para lo cual es necesario:

* Desarrollar la capacidad de planificación de la organización en función de sus objetivos
* Mejorar las comunicaciones
* Mejorar los métodos de trabajo y de toma de decisión de los grupos.
* Reducir conflictos entre grupos para lograr un modo de funcionamiento más cooperativo.

El desarrollo de las organizaciones intenta desarrollar un nivel de interdependencia satisfactorio en la organización, frente a las exigencias de las tareas y las necesidades de los individuos; por tanto, cambiar o mejorar el funcionamiento del sistema organizativo.

C-DEFINICIÓN DEL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES:

Según Beckard, el *desarrollo de las organizaciones* es una acción planificada que afecta a la organización en su conjunto, puesta en marcha por la cumbre jerárquica para mejorar la eficacia de la organización y su salud gracias a unas intervenciones programadas en los procesos de la organización, utilizando las aportaciones de las ciencias del comportamiento.

Los principios que guían el desarrollo de las organizaciones son los siguientes:

* Elaborar una estrategia de cambio, con unos objetivos y un plan de trabajo a largo plazo.
* Esforzarse por actuar sobre el sistema organizativo y no sobre el problema limitado.
* Implicar a la cumbre jerárquica
* Recurrir a los conocimientos y a la tecnología de las ciencias del comportamiento relativas a procesos tales como la motivación individual, el poder, la comunicación, etc.

Las ciencias del comportamiento serán utilizadas a lo largo de todo el programa de desarrollo de las organizaciones; pues el fin último de toda acción de desarrollo de las organizaciones es el cambio de los comportamientos y de las actitudes. Por ello este desarrollo valora el aprendizaje basado en la experiencia de los grupos reales de trabajo.

D-EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ACCIÓN:

**El diagnóstico del sistema organizativo**: antes de lanzar un programa de D.O, es indispensable, establecer un diagnóstico que afecte, a la vez, el sistema organizativo en su conjunto y los subsistemas que lo componen (los grupos reales de trabajo, los departamentos, etc.). Concretamente, dicho diagnostico consiste en interrogarse sobre el funcionamiento de la organización. En esta fase, se suele utilizar los siguientes postulados:

* Los elementos de base de una organización son los grupos.
* Un objetivo siempre de cambio es la reducción de la competencia inútil entre los elementos de la organización.
* En una organización sana la toma de decisiones se sitúa allí donde están las fuentes de información.
* Las organizaciones, las subunidades de las organizaciones y los individuos actúan continuamente según unos objetivos determinados.
* Uno de los objetivos de una organización sana es desarrollar una comunicación abierta, así como a la confianza recíproca entre los niveles de la jerarquía, tanto horizontal como verticalmente.
* Las personas solo sostienen lo que han contribuido a crear. Hay que permitir que las personas afectadas por un cambio tengan la sensación de ser parte activa y de participar activamente en la planificación y conducción del cambio.

**Los tipos de intervención**: una vez realizado el diagnostico el consultor y sus clientes determinaran un orden de prioridad para su resolución. El cual se determina según dos criterios: la importancia central del problema en relación con el funcionamiento del sistema y la posibilidad de resolver el problema de un modo pertinente por uno u otro de los siguientes tipos de intervención:

* *Intervención para desarrollar los equipos*: intenta o bien el desarrollo de la eficacia de equipos existentes, o bien la constitución de nuevos equipos permanentes o coyunturales; en uno u otro caso, la intervención puede tener dos centros de interés: o las relaciones en el interior del equipo; o la capacidad del equipo para establecer unos objetivos y una planificación.
* *Intervención para desarrollar las relaciones entre grupos*: pretende permitir una mejor colaboración entre grupos que, en la organización, están objetivamente en competición; se trata de transformar la competición de tipo “ganador-perdedor” en una situación de resolución de problemas tipo “ganador-ganador”.
* *Intervención para facilitar el establecimiento de objetivos en una organización*: intenta a la vez la adquisición, por parte de los miembros de la organización, de las técnicas de establecimiento de los objetivos, y su aplicación al individuo, al equipo de trabajo, al departamento o al sistema organizativo en su conjunto. Se basa en un principio simple: los objetivos, que los individuos y los grupos hayan contribuido a determinar, tendrán más probabilidades de ser alcanzados que unos objetivos impuestos. Este tipo de desarrollo de las organizaciones consiste en implementar una dirección por objetivos.
* *Intervención para desarrollar la competencia y capacidad de los miembros de la organización*: busca desarrollar o perfeccionar capacidades en distintas áreas y formar a los miembros de las mismas, lo cual redundara en beneficio de ciertas acciones del desarrollo organizacional. Algunas aptitudes cuyo perfeccionamiento beneficiara al desarrollo organizacional pueden ser las siguientes:
* Competencia interpersonal;
* Conocimientos y aptitudes para la resolución de problemas;
* Competencia para el establecimiento de los objetivos y la planificación;
* Comprensión y puesta en práctica de los procesos de cambio;
* Competencia para el diagnóstico de un sistema.