**Fernández Pardo**

*Introducción:*

Los fenómenos relacionados con la interacción social pueden ser explicados con más de una disciplina. Por ello se reconoce la importancia de las relaciones interdisciplinarias y se admite la inexistencia de una teoría global.

La psicosociología semeja una “ciencia joven” por su poca sistemática, con codificación escasa y problemas de comunicación. A su vez, encierra la promesa de una perspectiva tal que avance en la interacción social entre individuos y grupos, en el marco de las organizaciones, hacia la interacción entre organizaciones que se desenvuelven en la sociedad.

El ser humano es social porque realiza su naturaleza en relación dando lugar a una pauta organizada. La psicosociología ofrece conocimientos sobre la experiencia cotidiana en las organizaciones.

La psicosociología promueve la búsqueda de aspectos informales e inconscientes bajo una apariencia nacional en la vida de las organizaciones y de los grupos en proceso de organización.

*Psicosociología como una “Orientación General”. Robert K. Merton.*

Al explorar un campo de problemas se plantea un reconocimiento general del tipo del problema, teniendo en cuenta las variables que verdaderamente interesan.

*Psicosociología como una “Visión pre-analítica”. Joseph A. Schumpeter.*

Se debe convertir la visión en palabras y en conceptos, de forma que sus elementos ocupen el lugar que les corresponde con nombres que faciliten su reconocimiento y manipulación en un esquema o cuadro más o menos orgánico.

Del análisis de la experiencia se deriva cierto conocimiento y de la síntesis de ambos un determinado saber. Una orientación general o una visión pre-analítica sugiere el camino hacia un nuevo campo de verificación (hipótesis) cuyo rasgo común es el hecho de que los problemas se configuran en la actividad organizada y en la interacción humana que ella supone.

La psicosociología entendida como una “orientación general” puede interpretar aquellos problemas, intentar una explicación pero sin ofrecer una teoría general.

**Situación y Perspectiva**

Las organizaciones son estudiadas en una determinada situación bajo una cierta perspectiva. Por lo que las organizaciones se encuentran sometidas al proceso histórico de la sociedad y no pueden ser estudiadas fuera de la dimensión temporal.

Algunos sostienen que una organización debería ser estudiada conforme al contexto que imponen las demás organizaciones que la rodean. Otros sostienen que las organizaciones son organismos que evolucionan y mueren, pero al mismo tiempo luchan por su supervivencia y se adaptan al medio ambiente.

Las organizaciones poseen una “historia”, cuentan con una “memoria” organizacional que orienta a las decisiones. Han acumulado experiencia (pasado) y determinan sus expectativas (futuro).

*Carpeta: se estudia en situación porque se estudia en relación al contexto, no de forma aislada. Se estudia desde los aspectos dinámicos que tiene la organización. Se analizan las relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización.*

*Se estudia en perspectiva porque se analiza su comportamiento en función de los objetivos que se ponen a futuro. Marca las decisiones de los directivos.*

**Comprender y Explicar las Organizaciones**

Las organizaciones se encuentran en el campo de la sociedad y reproducen patrones de conducta socialmente establecidos.

No se puede explicar los procesos relevantes de una organización partiendo del estudio psicológico de cada uno de sus miembros y esperando obtener al final un “individuo promedio”.

Las organizaciones se comprenden a través de su misión y objetivos ya que se relacionan con el contexto de la sociedad y sus instituciones y normas. A su vez, se explican a través de los procesos, comportamientos y resultados ya que conducen al desempeño organizacional.

*Supuesto Funcionalista*

Las organizaciones presuponen la satisfacción de un principio de contribución funcional a la sociedad. Una vez alcanzado un punto máximo de utilidad “social”, una organización desaparece. Las organizaciones resultan funcionales para la supervivencia de la sociedad, aunque existen organizaciones antisociales.

Los historiadores consideran que no hay correspondencia entre los procesos sociales particulares y el principio funcional. Las organizaciones persiguen los valores u objetivos de la sociedad. El cuidado de “imagen” se relaciona con la supervivencia en la estructura social y esto preocupa a las organizaciones.

El individuo lleva a la organización sus intereses y percepciones, pretende servirse de la organización e integrar en forma creciente su personalidad a la misma cuando mayor es el nivel de satisfacción que la organización permite alcanzar a sus expectativas.

*Psicosocial*

Es la aplicación de la psicología, que es el estudio del hombre viviente, a las “ciencias sociales”, es decir a las ciencias que estudian el funcionamiento, la organización y el desarrollo de la sociedad.

*Construcción Psicosocial*

Una perspectiva dice que la realidad organizacional es una construcción psicosocial al tener en cuenta que de la interacción de las personas resultan procesos “significativos” y a partir de ellos nacen “interpretaciones” mediante las cuales las personas constituyen esquemas de acción y referencia.

*Carpeta: -Comprender: Analizarlas en su contexto, comprender la situación histórica social y económica en donde se desarrolla la organización, el contexto cultural e ideológico que rodea a la organización.*

*-Explicar: es mirar al interior de la organización, entender las formas de relacionarse de los miembros de la organización que los motiva, como se comunica, la distribución real del poder.*

**Niveles de análisis y continuos**

*Paradigma*

Es un consenso científico dentro del cual se articulan teorías y en donde el conocimiento se acumula en forma incremental. Los paradigmas arrojan suficiente claridad sobre el campo de problemas debido precisamente a su nivel de generalización teórica. Sin embargo nos dicen poco sobre los problemas en particular.

Existen distintos enfoques, teorías de primer nivel, que son supuestos generales y teorías formales, y resultan de más lenta revisión, por lo que podrían considerarse a la manera de “paradigmas”. Como segundo nivel se encuentran las teorías de “medio alcance”, ofrecen resultados operativos a partir de su “visión pre-analítica” y de la verificación de sus hipótesis. El último enfoque son las tipologías organizacionales constituidas a partir de investigaciones empíricas.

*Niveles de análisis*

-Nivel microsociológico: Se estudian las relaciones sociales y la interacción entre individuos en el seno de un grupo y las diversas maneras de relacionarse con el grupo y situarse ante la sociedad global. En este nivel podría reconocerse el origen de la psicosociología.

-Nivel intermedio: Muestran una mayor densidad de relaciones con la totalidad “social”. Se analizan las organizaciones en relación con la sociedad global y poseen cierto grado de institucionalización.

-Nivel macrosociológico: Se reconocen los tipos sociales más concretos y más estables. Su cambio es lento y se observan los contextos referenciales de las organizaciones.

*Continuo*

Es el trazado de una progresión de los fenómenos sociales respecto a su magnitud, pero no puede ser fragmentado o separado.

El continuo microscópico-macroscópico muestra una progresión según escala de complejidad, desde la acción individual (micro), pasando por las interacciones, los grupos, las organizaciones y las sociedades hasta la captación de los grandes sistemas mundiales (macro).

El análisis psicosocial explica la realidad de las organizaciones en el plano de sus variables para comprender el fenómeno a partir del contexto social.

Lo que se intenta explicar es la interacción, lo que significa que no podemos saltar por encima de la trayectoria del continuo.

**Acción social y significado**

Son hechos sociales las diferentes modalidades y estructuras de los grupos humanos, al igual que las redes de interacción entre las personas y el subconjunto de personas que constituyen los grupos. Los hechos sociales poseen un significado. Su estudio, comprensión y búsqueda de explicación constituyen el objeto de la Sociología.

En realidad los hechos sociales son acciones significativas y es por ello que resultan sociales. No existe un hecho social sin “acción”, tampoco es posible una acción social que carezca de significado.

La sociología estudia la interacción social, la interacción de los seres humanos en la sociedad, la organización y las instituciones, los cambios y los conflictos sociales.

La sociología surge como disciplina a causa de la división del trabajo en la sociedad capitalista. A medida que se incrementaba la diferenciación, los primeros sociólogos se interesaban en mantener la integración de la sociedad. El “interés” del conocimiento sociológico estaba determinado por el propio proceso social.

**La constitución del conocimiento psicológico**

**La convergencia en la Sociología**

Si decimos que las personas internalizan patrones de conducta socialmente dados por la sociedad a través del proceso de “socialización”. En cambio, si afirmamos que las organizaciones desenvuelven pautas sociales incorporadas por sus miembros no veríamos la razón para explicar a las organizaciones desde sí mismas. Estas serian tan solo proyecciones de la Sociedad si bien a una escala menor. Si esto fuera de ese modo las organizaciones no podrían reproducir algo distinto a los esquemas de “socialización” previamente establecidos. El conocimiento de la sociedad ha sido el requisito para la constitución de la sociología. Se considera a Durkheim como el precursor de esta doctrina para la cual las estructuras resultan primordiales en relación a los individuos y explicativos en relación a su conducta.

Se reconoció que las personas a partir de su vida social realiza sus propias interpretaciones, esta curvatura hacia un enfoque cercano al campo psicológico dio lugar a la llamada “sociología interpretativa”, uno de los pensadores más relevantes ha sido Max Weber.

Weber sostenía que la sociología es una ciencia que pretende entender, interpretándola, la acción social, para de esa manera explicarla causalmente en su desarrollo y efectos.

**La convergencia en la Psicología**

A comienzos del siglo XX, la psicología tenía 2 orientaciones, una hacia la formulación de leyes generales con una curvatura hacia la neuropsicología y el experimento de laboratorio, mientras que la otra se orientaba hacia el estudio de comportamientos diferenciados donde se inclina hacia los aspectos motivacionales, allí se identifica una convergencia psicosocial.

Wundt consideraba que en la misma medida que la motivación se transforma, no puede afinarse la persistencia del motivo, la consecuencia de ello es que a largo plazo la conducta social resulta imprevisible. Así se observa la curvatura dirigida a la interacción del grupo humano y el contexto social.

Mead sostenía que la psicología se interesa por el efecto que el grupo provoca en la experiencia y en la conducta de los individuos, es decir, la conducta del individuo viene a ser explicada desde la conducta del grupo social.

La eficiencia en la gestión de las empresas, la productividad, las ganancias y el control del factor humano modificaron las propuestas formales de los clásicos y neoclásicos. Se creía que una organización nacionalizada, con incentivo monetario para su personal tendría que funcionar con la precisión de una máquina. El taylorismo perdía la visión total de la organización para afirmarse en la percepción grupal. Pero ante el alto nivel de demandas laborales, junto con otros factores del contexto, el control debía ser ejercido a través de un nuevo esquema de coordinación en el proceso de trabajo. Las empresas pasaban a formar parte de la experiencia y la creatividad dejando de lado la participación del trabajador, la autonomía en el trabajo y los incentivos a grupos de trabajadores. Las organizaciones tenían que formalizar el comportamiento de sus miembros y establecer controles.

**George E. Mayo**

En la Western Electric Company se realizaron estudios sobre el rendimiento de las personas, pero se estudiaban individualmente. Esto no soluciono el problema del rendimiento, por eso se llamo a Elton Mayo. El realizo experimentos durante seis meses. Inicialmente actuaron con un pequeño grupo de seis trabajadoras voluntarias, que se eligieron entre si y fueron ubicadas en un local, en condiciones tales que permitiesen medir todos los factores intervinientes. Un observador las acompañaba tomando notas, se las consultaba pidiendo sus pareceres y se escuchaban sus quejas. De la montaña de datos reunida no surgían correlaciones significativas, hasta que se decidió retornar a las condiciones iniciales del experimento, suprimir todos los cambios y mejoras por doce semanas: la producción alcanzó el máximo nivel registrado. Entonces fue descubierto el factor de rendimiento que no se había tenido en cuenta: el grupo. Se había constituido un pequeño grupo que tenia excelentes relaciones interpersonales (cohesión grupal), integrado por personas que estaban muy bien consideradas en la empresa (status social), que tenían la impresión de contribuir a la solución de un problema (objetivo grupal) y que eran mucho más libres que antes, en sus manifestaciones exteriores y en su relación con sus capataces (tipo de mando). Había cambiado su actitud ante el trabajo, y el grupo social formado ejercía considerable influencia sobre la conducta de sus miembros y la calidad de la tarea. La importancia de Elton Mayo consiste en haber demostrado su tesis de una psicología de la situación y haber sentado, a partir de allí, la perspectiva de la organización como sistema social. Este fue el giro psicosocial provocado por el enfoque en adelante conocido como “human relations” y el cauce que abrió a la dimensión motivacional y comunicacional del grupo organizado de manera no formal.

**El Psicodrama y la Sociometría**

Jacob L. Moreno investigo sobre los grupos pequeños bajo el término de sociometría, es el estudio de las formas de interacción espontáneos entre los miembros del grupo.

Las relaciones entre las personas están implicadas en pautas culturales y modelos socialmente establecidos, pero no toda la conducta está condicionada, se pueden observar atracciones y repulsiones reciprocas que las personas experimentan en razón de sus características individuales.

**Teoría del Campo**

Lewin definió la psicología como un sistema cuyas partes están dinámicamente conectadas de manera tal que un cambio en una de ellas ocasiona un cambio en los demás.

Lewin aplico la noción de campo a los problemas de motivación. Considerando la mente como un sistema dinámico tensional, la conducta podría ser aplicada como un esfuerzo dirigido a reducir tensiones. El individuo forma parte de un campo que lo contiene, como es el caso del entorno físico y social. Este campo es designado como “espacio vital” y aparece a la persona según percepciones o puntos de vista que responden a sus necesidades (intensiones).

En resumen, la conducta es función manifiesta de dos dimensiones:

C (Conducta) = F (Persona x Ambiente)

Un individuo no responde a su ambiente, sino al ambiente tal como el mismo lo concibe. Una persona puede modificar sus actitudes individuales por medio de las normas del grupo al que pertenece más fácilmente que si se trata de convencer de otro modo.

**Jorge Etkin**

**Modelos de Organización**

**El modelo como fuerza cohesiva**

La función básica de la dirección es definir y articular las actividades de individuos y grupos en la organización sobre la base de acuerdos y principios y detrás de objetivos compartidos.

Las relaciones entre unidades, funciones y grupos forman el llamado modelo de organización. El modelo marca las condiciones de organización, estas permiten conservar la identidad y le dan continuidad en el tiempo. Además, describe las actividades básicas, sus relaciones y los centros responsables de las decisiones.

El modelo se utiliza en la fase de proyección para servir como guía o para definir las formas ideales o deseables de articular las unidades, funciones y grupos en la organización.

Es posible un modelo formal (el diseño) y otro que opera en los hechos (la praxis). Los modelos reflejan un ideal y no los hechos, esto ocurre porque los modelos tienen una implicación de ordenamiento conceptual. Por lo que hay un modelo teórico o ideal de funcionamiento, y otro en uso, que es aplicado.

**Permisos y bases ideológicas del modelo**

Los modelos pueden basarse en distintas premisas. La organización se supone que es:

1. Un mecanismo o maquina productiva que responde a un programa. Es un modelo racional basado en la planificación, la autoridad y el control orientado a objetivos comunes.
2. Un organismo con partes interdependientes que funcionan como un conjunto. El modelo del sistema orgánico con partes conectadas que cumplen funciones para la supervivencia y el crecimiento del sistema en un medio cambiante.
3. Un sistema inteligente y adaptativo con capacidad de reflexionar y reformarse. Es un modelo de resolución de problemas en un ambiente incierto, donde los integrantes deben procesar información para elegir uno entre los caminos posibles siguiendo objetivos.

El modelo es positivo en tanto da cohesión y coherencia a los esfuerzos. Es negativo cuando enfrenta a los individuos con la organización. Las consecuencias indirectas pueden verse en el nivel de empleo, la calidad de vida o el grado de atención en la población usuaria.

El modelo optimiza los recursos para obtener una mayor productividad. Pero la exigencia creciente y la presión por resultados genera un clima autoritario y una reducción en la calidad de vida en la organización.

Una dirección creativa se expresa en la sensibilidad y la inteligencia del modelo de organización ubicado en ambientes abiertos y cambiantes, donde no todo está determinado, aquí los directivos responsables deben preservar la organización utilizando la eficacia y el desempeño. Los razonamientos solamente financieros y la visión basada en la optimización de recursos puede provocar un impacto negativo en otros objetivos que favorecen el crecimiento y la salud de la organización.

**La objetividad y la subjetividad en los modelos**

Un modelo se trata de un sistema social, por lo tanto actúan factores de subjetividad como los fines, las motivaciones, las esperanzas e interpretaciones en el dialogo y la interacción social.

Los elementos subjetivos del modelo, tales como creencias, supuestos o premisas, conforman el “mundo que se da por sentado” por los integrantes de la organización. Se trate de un “mundo” que permite formar expectativas sobre las reacciones de los demás en las tareas de conjunto.

El modelo se expresa en procesos, decisiones y productos de la realidad cotidiana “objetiva”, la llamada realidad externa.

**Las organizaciones como unidad en la diversidad**

La organización en su búsqueda de mantenerse a sí misma, de lograr sus objetivos, o de defender a su gente, la organización se encierra y pierde contacto con el medio en donde debe prestar servicios o realizar sus transacciones. Aquí adquiere importancia el concepto de estructura como una forma de enlace de la organización con el medio.

La relación entre la estructura y los diversos contextos de las divisiones o unidades de negocios es la base de la llamada teoría contingente de la organización.

Las áreas, sectores o unidades componentes tienen que diferenciarse para atender las demandas del medio específico con que ellos tratan. Lo importante del modelo es mostrar cómo se preserva la idea de conjunto, porque no son negocios separados, sino aspectos derivados o vinculados con el mismo propósito.

**Valor del modelo: representación y pertinencia**

El alcance o la potencialidad de un modelo debe entenderse en su contexto, en su espacio y en su tiempo. Desde esa posición el analista puede calificar un modelo de congruente, pertinente o adecuado, y también si es aceptable o no en términos económicos, políticos o sociales.

El modelo debe ser representativo de aquellos aspectos de la realidad que se está analizando, o sea, que en el modelo se encuentren presentes las variables criticas o pertinentes de la organización (o del problema de decisión).

El modelo permite analizar donde están las insuficiencias, las fisuras o los desequilibrios en el conjunto.

**Política, estrategia y el modelo de organización**

Los cambios ambientales no son determinantes en sí mismo, sino que son mediatizados por la inteligencia de la dirección, por sus decisiones estratégicas. El concepto de decisión estratégica viene a destacar el peso de la innovación como un atributo o capacidad de la dirección para tratar con los cambios ambientales.

Donde pesa la visión estratégica y existe compromiso de los integrantes, el concepto de “modelo de organización” se acerca al concepto de “organización real”. Existe consenso sobre cuáles son las prioridades y modos de trabajar en conjunto, aunque hay criterios que son impulsados desde la dirección y no son aceptados por los integrantes, aunque sean aplicados. Se cuestiona el modelo porque afirma la posición dominante de ciertos grupos de interés.

**El modelo y la metáfora de lo viviente**

Las actividades en la organización, desde la visión de lo natural, se presentan como procesos recurrentes, tareas y relaciones que se reiteran en el tiempo, dando lugar a distintos ciclos que sostienen al sistema.

Las actividades se cumplen en el marco de procesos psíquicos y sociales, como los procesos de comunicación, de influencia y de motivación.

*Rasgos de la organización como sistema natural y social*

1. Recursividad: Por la reiteración de las actividades productivas en función de los propios resultados de la organización.
2. Reflexibilidad: Por los procesos que analizan en forma critica el modelo vigente, aun cuando son parte de la misma organización.
3. Aprendizaje: La evaluación de los resultados, las tensiones del modelo y las perturbaciones del entorno llevan a estudiar y desarrollar nuevas decisiones y modos de relación.

*Capacidad de autoproducción*

Esta es la característica básica del modelo. Una vez puesta en marcha no depende de los programas originales. La organización aprende con la experiencia, retiene en la memoria las respuestas que han dado buenos resultados.

El modelo del sistema viviente destaca las condiciones y los procesos que requieren tanto el mantenimiento como el cambio innovador en la organización.

**Procesos y ciclos en la vida de la organización**

Las actividades, en la metáfora de lo natural, no empiezan y terminan sino que son recurrentes, son procesos que se configuran como cicles que llevan hacia nuevas decisiones.

Existen distintos ciclos:

1. Político, se refiere a los acuerdos constitutivos, bases del poder y criterios para la apropiación de recursos.
2. El gobierno, relacionado con la fijación del rumbo a través de los objetivos y el control de gestión.
3. Las decisiones de conducción.
4. Las actividades de operación, vinculados con la tecnología y prestación de servicios.
5. La información, evaluación y control, destinados a mantener la organización.

En el marco de un modelo de sistemas se muestra como la organización aprende con la experiencia, con la reflexión y la incorporación de nuevos conocimientos. Aunque también tienen que ver con el desorden creativo, los efectos de la realidad imprevista y emergente. Se manifiesta en las crisis, las actitudes innovadoras y el llamado pensamiento divergente en la organización. Este es el ámbito del cambio no planeado, que el modelo no puede definir por anticipado.

La metáfora de lo viviente toma como base la relación de las actividades con el ciclo de vida de la organización. Es la metáfora del sistema natural, la organización genera actividades no programadas. No es solo racional respecto de ciertos objetivos, sino que se renueva para sobrevivir.

**Estabilidad y dinámica en los modelos**

El concepto de modelo permite distinguir entre lo estático y lo dinámico.

Los modelos dinámicos muestran los cambios de dimensión de la propia organización y su adecuación en las formas de producción. Son modelos que refieren a la existencia de ciclos, fases o momentos de la evolución. En un entorno cambiante.

Aunque también existe una representación de las relaciones para un lugar y tiempo determinado que opera bajo la metáfora de “una foto” o “un mapa”.

**Richard Sennett**

**La corrosión del carácter**

*Flexibilidad*

Se atacan las formas rígidas de la burocracia. A los trabajadores de les pide un comportamiento ágil, que estén abiertos al cambio, que asuman un riesgo tras otro, que dependan cada vez menos de los reglamentos y procedimientos formales.

El aspecto más confuso de la flexibilidad es su impacto en el carácter. El carácter es el valor ético que atribuimos a nuestros deseos y a nuestras relaciones con los demás. Se centra en el aspecto duradero a largo plazo de la experiencia emocional. Se expresa por la lealtad y el compromiso mutuo a través de la búsqueda de objetivos a largo plazo o por la práctica de postergar la gratificación en función de un objetivo futuro. El carácter se relaciona con los rasgos personales que valoramos en nosotros mismos y por los que queremos ser valorados.

**A la deriva**

Se observa el cambio radical que se ha experimentado desde la década del ’60 y la actualidad en cuestiones sobre el trabajo y el carácter.

Enrico, padre de Rico, llevaba 20 años realizando el mismo trabajo, su objetivo era servir a su familia. Para Enrico el tiempo en su vida era lineal y los logros eran acumulativos. Enrico era un ciudadano tranquilo y modesto, cuando regresaba al viejo barrio es reconocido por todos por haber podido salir de allí, en cambio, en su nuevo barrio el respeto era más anónimo, era uno más del barrio.

Su hijo Rico, cree que hay que estar abierto al cambio y asumir riesgos, se mudaron y cambiaron de trabajo varias veces. Jannette, su mujer, es vista como una colega en pie de igualdad, en cambio, Enrico se había sentido avergonzado cuando Flavia, su esposa, comenzó a trabajar.

Rico y Jannette temen a menudo estar al borde de la pérdida del control de sus vidas, esto tiene que ver con el manejo del tiempo.

La brecha que separa a la generación de Enrico de la de Rico se asocia a las nuevas maneras de organizar el tiempo, y en especial el tiempo de trabajo. El signo más tangible de ese cambio podría ser el lema “nada a largo plazo”. Trasladado a la familia, este lema significa moverse continuamente, no comprometerse y no sacrificarse. En el terreno del trabajo, también tiene que ver con el compromiso y además con la lealtad y la confianza, donde los vínculos sociales tardan en desarrollarse, y lentamente echan raíces en las grietas de las instituciones. Las condiciones de la nueva economía se alimentan de una experiencia que va a la deriva en el tiempo, de un lugar a otro, de un empleo a otro.

Enrico tenía un relato para su vida, lineal y acumulativo, un relato con sentido en un mundo altamente burocratizado, en cambio, Rico vive en un mundo marcado por la flexibilidad y el cambio a corto plazo.

La incertidumbre que producen los cambios hacen a la corrosión del carácter. La consigna “nada a largo plazo” desorienta la acción planificada, disuelve los vínculos de confianza y compromiso y separa la voluntad del comportamiento.

**Flexible**

La flexibilidad está compuesta de tres elementos:

1. Reinvención discontinua de las instituciones: el comportamiento flexible se presenta como dependiente del deseo de cambio. Las redes flexibles en la dirección de las empresas son más abiertas que las jerárquicas piramidales a una reinversión radical. En lo real, la unión entre módulos es más flexible, se puede separar una parte sin destruir a las demás. El sistema esta tan fragmentado que siempre hay que revisarlo.

Se establecen técnicas específicas, como recurrir a programas de software que estandarizan los procedimientos operativos. Delayering (eliminación de capas) es el término con que se denomina a la práctica de facilitar a un número menor de directivos el control sobre el número mayor de subordinados. La “desagregación vertical” ofrece a los empleados la posibilidad de realizar tareas múltiples. El término corriente para esas prácticas es reengineering, cuyo resultado básico es la reducción de puestos de trabajo. Reingeniería significa hacer más con menos, se relaciona con la eficiencia.

1. Especialización Flexible: se relaciona con la inestabilidad de la demanda del consumo, la especialización flexible trata de conseguir productos más variados cada vez más rápido.

El modelo se ha utilizado en Italia, Japón, Francia, Alemania y los países bajos. Aquí las empresas cooperan y compiten a la vez, buscando sectores del mercado que cada una de ellos va ocupando con carácter temporal más que permanente y adaptándose a la corta vida de los productos. El gobierno desempeña un papel positivo ayudando a las empresas a innovar.

La economía de los Estados Unidos es más flexible que otros gracias a la mayor ausencia de interferencia estatal, a una red más débil de amiguismo, a sindicatos más débiles y una opinión pública dispuesta a tolerar el cambio económico brusco. Este es el modelo angloamericano del cual también forma parte Inglaterra, este modelo ofrece mayores posibilidades al capitalismo de libre mercado, aunque también el modelo renano es flexible a la hora de responder rápida y libremente a las cambiantes exigencias del mercado.

En el modelo renano los sindicatos y las empresas comparten el poder, y el Estado proporciona un sistema de pensiones, educación y prestaciones sanitarias. Se tiende a frenar el cambio cuando perjudica a los ciudadanos con menor poder, mientras que el régimen angloamericano se inclina hacia los cambios aunque los más débiles tengan que pagar un precio por ello, en este modelo la tasa de desempleo es baja aunque se presenta una creciente desigualdad en los salarios. Por el contrario, en el régimen renano, la brecha es los salarios es corta pero el desempleo es alto.

1. Concentración sin centralización: los cambios en las redes, los mercados y la producción hacen posible la concentración de poder sin centralización de poder. Las organizaciones dan a la gente de categoría inferior más control sobre sus propias actividades.

Harrison llama a la red de relaciones desiguales e inestables concentración sin centralización, complementa el poder para organizar una institución de arriba hacia abajo en fragmentos y modelos de red. El control puede ejercerse fijando objetivos de producción y cada unidad tiene la libertad de alcanzarlos como le parezca conveniente, sin embargo esta libertad es engañosa.

**Fracaso**

Pasaron por 3 etapas los despedidos de IBM para encontrarle sentido a lo ocurrido:

1. Teoría de la traición, ya sea planificado o no, convertía a los jefes en rígidas figuras del mal. Es sentirse traicionado por la empresa.
2. Buscar fuerzas externas a las que echarle la culpa. Entra en juego la economía global por recurrir a los servicios de trabajadores extranjeros. Los salarios eran más bajos.
3. La carrera. Plantearse la carrera que cada uno quiso llevar, lo que deberían haber hecho para prevenir dificultades.

Aceptar el fracaso, darle una forma y un lugar en la historia personal es algo que rara vez se comenta con los demás. La oposición de los términos éxito-fracaso es una manera de aceptar el fracaso en sí. La sensación de fracaso se puede dar por no poder estructurar una vida personal coherente o no realizar algo precioso que llevarnos dentro. El prestigio en el trabajo se consigue por la carrera, la profesión y el oficio. La persona que se dedican al ejercicio de una profesión se plantea propósitos a largo plazo, el desarrollo del carácter solo es posible mediante un esfuerzo organizado y a largo plazo: el dominio. Se deposita la confianza en la ciencia para el desarrollo de dominio personal.

**Edgar H. Schein**

**Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana:**

La conducta humana es el resultado complejo de nuestras ilusiones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada y en normas culturales. Para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas.

El tipo de contrato psicológico que se puede concebir en una organización es el reflejo de un tipo de contrato social más amplio que opera en toda la sociedad. Este contrato social a su vez refleja los supuestos bajo los cuales se establecen las bases legítimas de autoridad.

**Supuestos racionales-económicos**

La gente actúa para aumentar su propio interés. Las relaciones en el mercado, entre organizaciones, entre clientes y consumidores no deben estar regulados porque los intereses de cada una de las partes se puede convertir en un sistema autoregulador.

Los supuestos racionales-económicos clasifican a los seres humanos en dos grupos: - aquellos a los que no se les puede tener confianza, les motiva solamente el dinero y son calculadores; - y aquellos que son dignos de confianza, están mucho más motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar las masas.

*Estrategia gerencial implícita*

Se establece un contrato psicológico entre la organización y el empleado. La organización compra los servicios y la obediencia del empleado con estímulos económicos y asume la obligación de protegerse y proteger al empleado de la parte irracional de su naturaleza, a través de un sistema de autoridad y control.

Si la gente no está produciendo o la moral es baja, la solución sería rediseñar los cargos y las relaciones organizacionales o cambiar los incentivos y sistemas de control, de tal manera que se asegure unos niveles adecuados de producción y motivación. Otra alternativa es premiar el trabajo realizado.

*Evidencia de los supuestos racionales-económicos*

Si el dinero fuera lo único que los trabajadores esperaran de la organización, entonces siempre querrían recibir más. A medida que se aumento el estándar de vida en la sociedad industrial, los empleados cambiaron sus expectativas sobre lo que la organización les tenía que ofrecer en términos de salarios y privilegios. Inicialmente las grandes organizaciones pudieron explotar fácilmente a esos trabajadores, sin embargo, esa misma explotación conllevó a la organización de sindicatos, que le dieron al trabajador una herramienta más para influir en la empresa cuando esta no podía satisfacer sus expectativas.

**Supuestos sociales**

Para Hawthorne tener buena relación con los compañeros y ser aceptado tiene más importancia, para un trabajador, que el incentivo económico que la organización le puede ofrecer.

*Los estudios de Hawthorne*

Seleccionó un grupo de mujeres con el fin de determinar el efecto que en su trabajo podrían tener condiciones laborales tales como la duración de la jornada laboral, los descansos, la iluminación, entre otros. Con cada cambio que se introducía se presentaba un aumento de la producción. Luego de devolver el personal al lugar de trabajo se observo que la producción volvió a aumentar. Se debió a que se desarrollo una moral muy alta durante el experimento y la motivación para trabajar aumento. El grupo sentía que era un grupo especial porque se le había seleccionado para hacer un trabajo especial, además las relaciones entre cada una de las personas en el grupo y con el superior eran buenas. Por lo que el contrato social y la facilidad de las relaciones hizo que la atmosfera de trabajo fuera más agradable.

Se selecciono un nuevo grupo de 14 hombres y un observador. Este descubrió:

1. Se podían identificar 2 subgrupos, uno representaba una tarea más difícil y por ello se sentían que tenían un status más alto. Entre ellos se presentaba la competencia.
2. El grupo había establecido una norma de cuanto se tenía que producir normalmente. Cuando alguien se desviaba se hacía acreedor de comentarios jocosos.

La otra norma que afecto las relaciones de trabajo tenía que ver con los inspectores y el supervisor. Loas que tienen autoridad no pueden aprovecharse porque si no serán aislados del grupo.

1. El grupo no tiene en cuenta las políticas de la compañía, estaba prohibido que cambiaran de trabajo y lo hicieron, de esa forma aliviaban la monotonía y mantenían contactos sociales con todos las otras personas.
2. La producción individual de cada uno de los trabajadores tenía grandes variaciones. Cada trabajador recibía un salario básico más un porcentaje de la bonificación que le correspondía al grupo con base en la producción total. Los miembros del subgrupos que tenía un status más alto fueron los que produjeron más en relación al subgrupo con status más bajo y sentían que estos estaban atrasándola producción y por eso los criticaban. Para el grupo con status más bajo era un insulto sentirse tan bajo y decidieron que la mejor forma de desquitarse era rebajando la producción.

Conclusión: la calidad del trabajo depende no del individuo en particular sino de las relaciones sociales que se dan en el grupo en el que esa persona funciona.

*Los estudios sobre la industria minera del instituto Tovistock*

El sistema tradicional utilizaba grupos pequeños de personas que trabajaban en equipo, cada equipo era autónomo y existían nexos emocionales y afectivos entre los miembros del equipo. El conflicto y la competencia eran comunes entre los equipos. Al instalar un cambio tecnológico se necesitaba de grupos más grandes, pero los trabajadores estaban dispersos por lo que no tenían oportunidad de bajar la tensión a través de relaciones emocionales. La productividad empezó a disminuir como consecuencia de una falta de “significado”, una pérdida de identidad (de no estar relacionado con otras personas o con la sociedad), y en sentido de posibilidad e indiferencia.

*-Estrategia gerencial implícita*

La empresa no debe limitar su atención a una tarea, sino también a las necesidades de las personas que están trabajando en esa tarea. Debe preocuparse por el bienestar psicológico y las necesidades de aceptación, preferencia e identidad de los trabajadores en lugar de preocuparse por dirigir y controlarlos. La empresa debe pensar en incentivos de grupos más que en incentivos individuales. Por lo que, en lugar de constituirse en la entidad que proporciona trabajo, que motiva y controla, la empresa debe convertirse en el facilitador de trabajo y en el que le da apoyo al empleado, que entiende sus necesidades y sentimientos.

*Los supuestos de Auto-actualización*

Mc Gregor, Argyris y Maslow (seguidores de Mayo) argumentaban que el trabajador se alineaba porque el trabajo que se le pedía que hiciera no le permitía utilizar sus capacidades y habilidades en forma madura y productiva.

La necesidad de auto-actualización, es la necesidad de hacer uso máximo de su propio talento y recursos.

*-Estrategia gerencia implícita*

La empresa debe preocuparse por hacer que el trabajo fuese intrínsecamente más interesante y más significativo. El gerente tratará de delegar más autoridad en el sentido de darle a sus subordinados tanta responsabilidad como crea que pueden asumir. Lo más importante de la auto-actualización es el desafío que a ésta se le presenta de darle solución definitiva a un problema, el problema del autodesarrollo y autocontrol. La organización le da la oportunidad al empleado de utilizar su motivación en beneficio de los objetivos o propósitos de la organización.

En las teorías sociales, lo mismo que en las teorías racionales-económicas, el contrato psicológico incluye un intercambio de premios extrínsecos (económicos y sociales) por el trabajo realizado. En la teoría de auto-actualización, el contrato incluye un intercambio de oportunidades para lograr premios intrínsecos (satisfacción por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad) por la alta calidad del trabajo realizado y por la creatividad demostrada.

*Evidencia para los supuestos de auto-actualización*

Argyris descubrió que las organizaciones dedicadas a la fabricación de algún producto frustraban a sus empleados por ser sus tareas demasiadas limitantes o insignificantes, por lo que los empleados las hacían más interesantes y significativas tratando de sacar adelante la empresa o uniéndose a otros para formar grupos. La creatividad hace que el trabajador tenga que gastar más energía ingeniándosela para realizara el trabajo asignado de una manera menos difícil o para desarrollar un esquema que le permita no tener que trabajar tanto.

En los estudios que Hezberg hizo con contadores e ingenieros mostro claramente que lo que más los motiva era un empleo interesante y los logros que se pudieran obtener en su desempeño.

**La Motivación**

La noción de desarrollo humano es la noción de que las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan, no solo durante la niñez sino a través de todo el ciclo de vida adulta.

**El origen biológico de la naturaleza humana**

Los instintos bilógicos tienen influencia en la conducta humana. Cada ser humano tiene un conjunto de instintos vitales que lo conducen a tendencias constructivas de crecimiento, afecto, expansión de la personalidad e integración de la persona con el mundo que la rodea, y un conjunto de instintos de muerte que lo conducen a tendencias destructivas, de agresión, odio, limitación de la personalidad, distanciamiento del mundo que la rodea y finalmente la muerte. Es posible que todos los seres humanos sean a la vez agresivos y afectivos, sociales y aislados, y que todos esos instintos se puedan moldear y cambiar por tipos específicos de motivación.

El modelo biológico enseña que el contenido que motiva a la gente no es tan pertinente como la comprensión que se tenga de la naturaleza humana como proceso para resolver conflictos, para adaptarse a ellos o para desarrollar defensas contra los impulsos internos y contra las presiones y limitaciones externas. El proceso de resolución de conflictos es la vida misma y define nuestra personalidad.

**El impacto de los procesos de socialización y de desarrollo**

La persona es un organismo biológico que no podría sobrevivir y humanizarse sin la ayuda de cualquier tipo de grupo humano. La adquisición del lenguaje es una de las necesidades y habilidades más básicas y a través de este aprendemos a percibir, a nombrar, a discutir y a pensar.

Para entender los verdaderos valores y motivaciones que una persona tiene, basta con examinar los tipos de experiencias de socialización que ella haya tenido durante todas las etapas de la vida.

Desde el punto de vista freudiano o psicoanalítico, el proceso de socialización tiene que ver con el ego y con una capacidad racional pata tomar decisiones controlando los impulsos. El súper ego es la internalización de las reglas, los valores y de un modelo ideal de lo que uno quiere llegar a ser. Desde el punto de vista sociológico, es un proceso por medio del cual aprendemos a vernos como otros nos ven.

Cada persona desarrolla un concepto de si mismo basado en una combinación de la suma total de las percepciones que otras personas tiene de ella y las percepciones que ella tiene de sí mismo.

El principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un concepto bueno de sí mismo.

**Valores y dimensiones del trabajo**

Investigadores han tratado de relacionar lo que la gente valora de su trabajo con la satisfacción y la motivación en el.

Hezberg encontró una distinción básica entre los factores que son “intrínsecos”, es decir, los que se relación con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo; y aquellos que son “extrínsecos” tales como el pago, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros.

Katz y Van Maanen identificaron tres grupos de factores que se relacionan con la satisfacción laboral:

1. El trabajo mismo (factor intrínseco)
2. El contexto de interacción (compañeros, supervisores)
3. Políticas organizacionales (el salario, condiciones de trabajo)

Si uno decide que al enriquecer un trabajo se puede tener éxito, se pueden cambiar entonces las dimensiones de trabajo cuando grupos de trabajo más naturales, combinando óptimamente diferentes tareas, haciendo que el trabajador participe mas con los clientes y consumidores, establecer un sistema de “relación vertical” dándole al trabajador más participación en la planeación, producción de los materiales y control del flujo de trabajo.

**Longevidad del trabajo**

Lo que es importante para una persona en un empleo cambia en función del tiempo que esa persona permanezca en él. Katz sugiere que en cada empleo atravesamos por lo menos tres periodos:

1. Socialización, cuando lo único que es importante es la importancia misma del trabajo y la retroinformación.
2. Innovación, cuando todas las características del trabajo tienen importancia.
3. Adaptación, cuando los factores contextuales llegan a ser relativamente importantes. Para el trabajador que ya está adaptado a su situación de trabajo, rediseñar el empleo puede ser menos motivante que aumentar su salario o mejorar las condiciones de trabajo.

**La complejidad de la naturaleza humana**

Supuestos complejos:

1. Las necesidades y motivaciones tienen distintos importancias según la persona y la ocasión.
2. Decidir a qué nivel se quiere lograr la comprensión de la motivación humana.
3. Un empleado puede motivarse a través de su contacto y experiencia en la organización.
4. Si el cargo requiere una variedad de habilidades, es posible que las personas que para cada operación y para cada tarea opinen diferente también tengan diferentes motivaciones.
5. La gente se puede comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen de la motivación.
6. No existe una estrategia gerencial que sirva para todo el mundo en toda ocasión.

**Implicaciones para las teorías de contingencia y de administración**

Un gerente debe ser alguien que pueda hacer un buen diagnostico y que valore el espíritu investigativo. Si las habilidades y motivaciones de la gente que se dirige son tan variables el gerente debiera tener la sensibilidad suficiente y la capacidad de diagnostico requerida para percibir y apreciar las diferencias.

Ninguno de los supuestos mencionados puede ser correcto para cualquier situación y para cualquier persona. Un gerente debe tratar de ser flexible y estar siempre preparado para aceptar una variedad de relaciones interpersonales de estilos de autoridad y de contratos psicológicos. El comportamiento variable o flexible basado en realidades situacionales es lo que se conoce como una “teoría de contingencia”.

**La evidencia de supuestos complejos**

Whyte y Zaleznik demostraron que el patrón de motivación de aquellas personas que tratan siempre de aumentar la producción por encima de lo normal son diferentes de las que siempre tratan de disminuirla. Los dos grupos de personas son atípicos, pero las razones las razones por las cuales uno de los grupos es indiferente a las sanciones de grupo mientras el otro aspira pertenecer a él y era rechazado, diferencian en virtud de sus antecedentes personales y sociales.

Pearlin y Argyris estudiaron los casos por las cuales un trabajador se margina en una organización industrial y encontraron casos en los que, a pesar de que el tipo de dirección sea autoritario, el trabajador por sus necesidades y predisposiciones personales no se marginaba, bien porque no buscaba tener ninguna autonomía o porque respetaba el status y la autoridad investida en él.

Al discutir las variedades de motivaciones, Guellerman observó que aún los incentivos económicos tienen diferentes significados para cada persona. Para algunas, el dinero representa una seguridad básica y afecto, para otros representa poder, para otros es una medida del éxito logrado dentro del grupo social, y para muchos otros constituye el medio de vivir cómodo y suntuosamente.

**La motivaciones y el contrato psicológico en perspectiva**

La gente trabaja eficientemente, genera compromisos, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se siente satisfecho de su trabajo dependiendo de dos condiciones:

1. Que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir en cambio.
2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia, como puede ser alcanzar la auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de mas productividad, alta calidad de trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización.

El contrato psicológico entra en negociación constante a través de toda la carrera organizacional. Las necesidades, tanto del individuo como de la organización, cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de socialización organizacional.

**Nicola Philips**

**Organizaciones que desmotivan**

Mc Gregor describió dos teorías opuestas sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones. La teoría “y” sugería que la mayoría de las personas asumirán la responsabilidad, se preocuparan por su trabajo, quieren hacer cosas y si se les da la oportunidad, harán un trabajo excelente. En cambio, la teoría “x” sostiene que las personas son perezosas, irresponsables, pasivas y dependientes, se les debe desplazar el trabajo en partes fáciles de entender, y hay que controlarlos de una por si se estropean las cosas. En estas organizaciones se trata a los empleados como a niños, no se les consulta nunca sobre las decisiones de la dirección, y se les da muy poca información sobre aspectos importantes del negocio.

**Mejorar las políticas de personal**

Muchas de las dificultades potenciales de realizar el cambio dinámico sin dañar la moral de una organización puede evitarse mediante una buena gestión del personal.

La descripción del puesto hecha con la suficiente exactitud para servir de base para la especificación de una persona servirá también para reducir las ambigüedades en el papel que realizará cada uno y los conflictos que pueden provocar.

**Minimizar la tensión**

Los grandes cambios organizativos provocan tensión, sin embargo la dirección puede optar por varias medidas para minimizarlas, así como idear planes para reducir el impacto del cambio, propiciar una cultura en la que los individuos acepten la responsabilidad, planificar la resolución de problemas o la reestructuración del equipo.

**Comunicación para el cambio**

Muchos de los cambios ofrecen oportunidades y otros causan desordenes. La comunicación es el factor más importante de la adaptación al cambio. Una estrategia eficaz de comunicación en tiempos de aumento de la tención a causa del cambio organizativo podría ser crear una política de comunicaciones, dar a conocer los efectos que produce el cambio en el personal (tomar la temperatura), crear un programa de comunicación para que todos reciban explicaciones escritas y verbales de los cambios, porque y cuando se producen, y como afectan. La tutoría puede ofrecer un modo de ayudar a los individuos a tener una perspectiva clara de su situación durante un tiempo de conmoción, la tutoría proporciona un foro donde los individuos pueden plantear asuntos profesionales o personales.

**Ana María Fernández**

**Individuo Vs. Sociedad**

Se considera al individuo, en tanto singularidad, como una realidad en sí mismo, solo si percibe, piensa, ama u odia, se siente responsable, toma decisiones, etc. El grupo, la sociedad, lo colectivo serian generalizaciones teóricas que no tendrían otra consistencia que la realidad misma de ese individuo. El individuo como tal, independientemente de los demás seria una mera entidad lógica, únicamente el grupo, el colectivo, la sociedad son reales.

**Grupo Vs. Sociedad**

Lo social se ubica como algo exterior al grupo, sobre el cual recaerá, en mayor o menor medida su influencia.

La noción de los grupos como campos de mediaciones ha intentado resolver la tensión entre lo singular y lo colectivo a través de la categoría de intermediación.

**La categoría de intermediario**

Esta caracterización de los grupos como mediadores entre individuos y sociedades lleva implícito cierto concepto operativo: la “noción articulada”, entre la psicología y la sociología es necesario demarcar nuevos campos disciplinarios.

Caracteres generales asociados a la categoría de intermediario:

1. Lo intermediario como función de lo articular. Se trata de rearticular los elementos, de reducir los antagonismos.
2. Lo intermediario ligado a la presentación de un proceso de transformación y pasaje, asociada por ende al pensamiento del movimiento.
3. Pasaje de una estructura a otra, en su función estructurante y en su responsabilidad.

**Robert de Board**

**La Influencia según Freud**

Freud desarrollo un análisis del libro de Le Bon. Afirmo que la diferencia entre la conducta individual y la del grupo proviene de “una suerte de mente colectiva”. El grupo constituye un nuevo “ser provisional” compuesto por cada miembro individual. En el grupo desaparecen las adquisiciones distintivas de manera que surge una suerte de inconsciente racional o colectivo que conforma las bases de la cohesión y la acción grupal.

Freud se basó en un libro de Mc Dougali y argumento que el factor organización es el que ejerce mayor influencia en los grupos y una multitud requiere un objetivo en común a los efectos de convertirse en grupo. Para Mc Dougali el contagio emocional es el proceso más importante en un grupo.

Freud introdujo el concepto de libido para explicar la conducta del grupo. Libido es la energía de los instintos que tienen relación con todo lo que puede incluirse bajo el término de “amor”. La fuerza de cohesión de un grupo deriva de los lazos emocionales de los miembros, que son expresión de la libido. Cada individuo tiene un vínculo libidinal con su líder y un vínculo similar con cada uno de los restantes miembros del grupo.

Uno de los mecanismos implicados en estos procesos libidinales es el de “identificación” mediante el cual una persona desea ser como otra. La persona que desea ser como otra “introyecta” a esta ultima en el yo.

En un grupo, el vinculo común se basa en una “identificación introyectiva” de cada miembro con el líder. Entre los miembros del mismo grupo se identifican el uno con el otro en su “yo”.

Por lo tanto, la “identificación por introyección” es el proceso psicológico mediante el cual los miembros de un grupo, al desear identificarse con el líder, incorporan las ideas y actitudes de éste, haciéndolos suyos.

**Los grupos y sus supuestos básicos**

*El experimento**de Northfield*

Durante la última guerra mundial, Bion sirvió como psiquiatra en el ejército y estuvo a cargo del ala de entrenamiento del hospital de Northfield. Descubrió que las neurosis de los soldados no se revelaban en su moral baja, su apatía y la sociedad de las salas, sino también en los problemas neuróticos de las personas mismas exagerados en términos organizativos. Llego a la conclusión de que esa neurosis debía sacarse a relucir como problema de la organización y que los miembros del grupo debían alentarse el trabajo colectivo para poder superarla. Se estableció un marco disciplinario para los soldados, según el cual cada hombre debía integrarse a un grupo, dedicado por ejemplo a la lectura de mapas. Así comenzó a elevarse la moral, los hombres se preocupaban cada vez más por su capacidad de tomar contacto con la realidad, de establecer relaciones entre sí, y trabajar en colaboración y con eficacia en una tarea en común.

*Implicaciones del experimento:*

1. La psicología individual es psicología de grupo. La conducta de un miembro influye sobre la de todos los demás y es influido por la de estos.
2. El funcionamiento racional de un grupo se ve afectado por las emociones y sentimientos irracionales de sus miembros.
3. Los problemas personales e interpersonales son expresados en términos organizacionales.
4. El grupo se desarrolla cuando aprende por experiencia a tomar mayor contacto con la realidad.

*Teoría de los supuestos básicos*

Según Bion hay en los grupos tres estados emocionales distintivos, a partir de los cuales pueden deducirse tres supuestos básicos:

1. Dependencia. Los miembros de un grupo se comportan como si fueran inmaduros, no supieran nada y nada pudieran aportar. A la vez actúan como si el líder fuera omnipotente: alguien que puede resolver todas las dificultades y todos los problemas por arte de magia.

Cuando el grupo rechaza a un líder porque este no satisface sus expectativas, elige a otro que es el miembro más enfermo, se repite el mismo proceso, el grupo destruirá a ese líder y procurara reinstalar al anterior.

1. Emparejamiento. Un grupo se comporta “como si” los miembros se hubieran reunido con el fin de que dos personas formen una pareja y creen un nuevo líder, todavía no nacido. El grupo se caracteriza por la esperanza de que nazca un mesías para liberarlos de sus angustias y miedos.

En la medida en que el grupo logra crear al líder, se debilita la esperanza, ya que de inmediato ese ideal esperado fracasara en su intento de liberar al grupo de sus propios temores, porque estos surgen desde adentro del grupo e incluyen emociones tales como la destructividad, el odio y la descripción.

1. Ataque-Fuga. El grupo se une para luchar contra algo o huir de ese algo. Ambas son técnicas de auto conservación. La acción del líder es esencial para preservar al grupo. El líder debe estar preparado para conducir al grupo contra el enemigo común y, cuando este no existe, para crearlo. Una vez pasado el peligro, el líder es ignorado.

**El grupo de trabajo**

Todo grupo tiene una tarea específica y manifiesta que cumplir, para lograrlo los miembros deben colaborar con el fin de cumplir la tarea.

En los grupos de supuesto básico hay una creencia de que el individuo está plenamente capacitado, por instinto, para cumplir un papel en la actividad grupal. En el grupo de trabajo, los miembros son conscientes que deben aprender y desarrollar sus habilidades tanto personales como interpersonales.

El grupo de trabajo produce crecimiento y desarrollo; el grupo de supuestos básicos, en cambio, estancamiento y regresión. El grupo de trabajo está en contacto con la realidad, el otro actúa como si fuera un sistema cerrado, ignorando la realidad externa y defendiéndose contra ella. Otra diferencia es el modo en que las personas se relacionan entre si, en el grupo de trabajo cada individuo debe hacer un esfuerzo (cooperar) consciente para comprender a la otra persona; en cambio en el grupo de supuestos básicos es algo espontaneo y no requiere esfuerzos la comprensión.

Ambos grupos no son grupos diferentes, sino que se trata de los mismos individuos que trabajan de modos distintos. El conflicto surge cuando el supuesto básico se agrega al del trabajo.

**Enrique Pichón Riviere**

Pichón Riviere concluyo que la conducta podrá ser entendido como una totalidad en evolución dialéctica en la que se puede discernir un aspecto manifiesto y otro subyacente. Tras toda conducta “desviada” subyace una situación de conflicto, siendo la enfermedad la expresión de un fallido intento de adaptación al medio, lo que permitió concluir que la enfermedad era un proceso susceptible de ser comprendido.

Tratando pacientes psicóticos, se le hizo existente la existencia de objetos internos y de fantasías inconscientes, que pueden ser comprendidos como una crónica interna de la realidad. Pichon Riviere amplió la idea de “relación de objeto” formulando la noción de vinculo que sustituyo además, al concepto de instinto.

Desarrollo la técnica del “grupo operativo”, en dichos grupos integrados por enfermeros, discutía con ellos los diferentes casos que se presentaban y trataba así de darles un panorama general de la psiquiatría. El trabajo con los grupos produjo sustanciales mejoras en el rendimiento del trabajo y en las condiciones del mismo.

Un prolongado paro de enfermeros, lo llevó a tomar la decisión de capacitar a los enfermos que mejor se encontraban para ocupar el rol de enfermeros. El resultado fue una mejora de la salud mental. Los pacientes seleccionados demostraron poseer una nueva adaptación dinámica de la sociedad ordenada en un cambio en su propia percepción como sujetos: comenzaban a sentirse útiles.

La psicología social tiene como objetico el estudio del desarrollo y transformación de una realidad dialéctica entre formación o estructura social y la fantasía inconsciente del sujeto, asentada sobre sus relaciones de necesidad. El definir a la psicología como social significa que el determinante de los procesos psíquicos son las relaciones sociales.

Pichon Riviere propone el análisis del grupo como campo en el que se dará la indagación del interjuego entre lo psicosocial (grupo interno) y lo sociodinamico (grupo externo), a través de la observación de los mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Para el operador social, la praxis es la que mantendrá las coincidencias entre las representaciones y la realidad. De la praxis surge el concepto de Operatividad que representa el criterio de verdad.

El sujeto podrá ser considerado sano en la medida que aprende la realidad desde una perspectiva integrada junto a la capacidad para transformarla, transformándose él mismo y al mismo tiempo. Un sujeto estará activamente adaptado, en la medida que su relación con el medio siga el modelo de un interjuego dialectico y no el de una relación rígida, pasiva o estereotipada.

Pichon Riviere formula su teoría del vínculo en sustitución de la teoría freudiana instintivista, lo que lo condujo a definir a la psicología como psicología social.

El grupo como articulador de la autonomía individuo-sociedad.

El grupo constituye una totalidad que encierra una serie de elementos básicos: un tiempo, un espacio, un número de personas y un objetivo. La vida de los grupos transcurre en permanente tensión entre individuo-grupo y ésta tensión es la que constituye el motor de la dialéctica de los grupos. La existencia del vínculo es la que da sentido a un conjunto de personas constituidas como grupo.

La tarea es la que convoca a los miembros del grupo, pero un grupo se estructura como tal cuando va constituyendo un entretejido de representaciones imaginarias comunes real de identificaciones cruzadas, una ilusión grupal.