

# “MODERNIDAD Y POST-MODERNIDAD”

## CONTENIDOS CONCEPTUALES

- 1.1 Cultura, ciudadanía y trabajo en la modernidad y en la post- modernidad.
- 1.2 Sociedad tecnológica y científica. Sociedad del conocimiento y del aprendizaje.
- 1.3 Las organizaciones como espacios de aprendizaje y de gestión del conocimiento.
- 1.4 Modelo de mercado y mundo del trabajo. Complejidad e individualidad. Productividad, competitividad y empleabilidad. Exclusión social. La cuestión ética.

## LECTURAS

- ✓ CASTELLS, Manuel – Materiales sobre una teoría preliminar sobre la sociedad de redes. En: Revista de Educación, N 325. Ed. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid, mayo-agosto 2001. p. 41-58.
- ✓ GARCÍA DELGADO, Daniel – Estado-nación y globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio. Ed. Ariel, Buenos Aires, 1998. Parte I: Cap. 1: Globalización y crisis del estado-nación, p 17-43; Parte II: Cap 2.: Fragmentación y exclusión social, p 161-191; Cap.3: Pérdida de sentido, de identidad y de eticidad. P. 193-219.
- ✓ VIEIRA SEVERIANO, María de Fátima – ESTREMIANA, José L. – Sociedad moderna y sociedad mundial. EN: ESTREMIANA, José L. (editor). Fundamentos sociales del comportamiento humano. Cap: V. Ed: UOC, Barcelona, 2003.

Las etapas de la historia se definen a partir de hechos que conforman una especie de ruptura temporal y una serie de sucesos posteriores que confirman dicha ruptura.

La posmodernidad viene de la mano de la globalización, un proceso de expansión mundial que propone la homogenización exterior y la segmentación interior.

La sociedad toda, debe enfrentar los cambios producto de este fenómeno global volviendo las estructuras de los Estados lo más flexibles y adaptables posibles. Se conforman los denominados Estados- Nación donde las naciones comparten soberanías, desdibujando las líneas fronterizas de los países miembros, dando origen a nuevas relaciones de poder y fomentando la expansión no sólo de la producción sino también del trabajo.

La sociedad contemporánea crece y se desarrolla inmersa en la Era de la informática y las telecomunicaciones donde Internet es el medio de comunicación por excelencia.

La posmodernidad esta inundada por comportamiento avaro, individualista, egoísta y pretenciosamente privado. Donde quien posee los recursos es explotado por quien detenta el poder y donde las reglas del juego las marcan los países desarrollados, borrando totalmente las posibilidades de desarrollo de los países periféricos.

Nace una nueva cuestión social donde la clase media se encuentra desprotegida, producto de políticas sociales inconsistentes que favorecen sólo a los niveles más bajos de la sociedad acrecentando las desigualdades y favoreciendo la exclusión social.

-----

El objetivo del texto en análisis es la construcción de un marco teórico- analítico para organizar teorías sociológicas subsiguientes.

Se ha tomado la decisión de colocar al pie citas textuales de las definiciones del autor para no incursionar en errores gramaticales.

## INTRODUCCION

La sociedad contemporánea delimitada en el marco de la denominada Era de la Información<sup>1</sup> (desarrollo del paradigma tecnológico<sup>2</sup>), está caracterizada por una estructura social<sup>3</sup> denominada sociedad de redes<sup>4</sup> –forma antigua de morfología social reforzada actualmente por la aplicación de la tecnología de la información y las comunicaciones-, la cual se define en torno a la interacción de diferentes estratos (la relación producción<sup>5</sup>/ consumo<sup>6</sup>, el poder<sup>7</sup>, la experiencia<sup>8</sup> y la tecnología<sup>9</sup> como herramienta material -VER CUADRO AL FINAL DE LA PRESENTE SINTESIS-) cuyas configuraciones espacio temporales constituyen culturas<sup>10</sup> -fuentes de identidad- construidas, autoproducidas y autoconsumidas por los actores sociales. Dicha relación (interacción) produce la consolidación de significados.

El significado<sup>11</sup> no se produce en el ámbito cultural; el ámbito cultural es el que se produce por la consolidación del significado.

---

<sup>1</sup> ERA DE LA INFORMACION: "período histórico en el que las sociedades humanas llevan a cabo sus actividades dentro de un paradigma tecnológico constituido en torno a la ingeniería genética y a las tecnologías de la información y las comunicaciones basadas en la microelectrónica"

<sup>2</sup> PARADIGMA TECNOLOGICO: "conglomerado de innovaciones técnicas, organizativas y gestoras interrelacionadas, cuyas ventajas residen en forma de productividad y eficiencia superiores en la consecución de una meta como resultado de la sinergia de sus componentes"

<sup>3</sup> ESTRUCTURA SOCIAL: "aquellos ajustes de tipo organizativo de los seres humanos que se producen en las relaciones de producción/ consumo, experiencia y poder, expresados en términos de interacción significativa en el marco de la cultura"

<sup>4</sup> SOCIEDAD DE REDES: "forma específica de estructura social provisionalmente identificada por la investigación empírica como característica e la era de la información"

RED: "conjunto de nodos interconectados"

NODO: "punto en el que la curva se corta a sí misma"

<sup>5</sup> PRODUCCION: "acción de la humanidad sobre la materia (naturaleza) para apropiársela y transformarla en su beneficio con el fin de obtener un producto"

<sup>6</sup> CONSUMO: "apropiación del producto por parte de o humanos para su beneficio personal"

<sup>7</sup> PODER: "acción de los humanos sobre otros humanos para imponer su voluntad sobre otros por medio del uso, potencial o real, de la violencia simbólica o física"

VIOLENCIA SIMBOLICA: "capacidad de u código simbólico dado para borrar un código distinto de a mente del sujeto sobre el cual se está ejerciendo el poder"

<sup>8</sup> EXPERIENCIA: "acción de los humanos sobre sí mismos... construida en torno la búsqueda interminable de la satisfacción de las necesidades y de los deseos humanos"

<sup>9</sup> TECNOLOGIA: "uso del conocimiento científico para especificar formas de hacer cosas de manera reproducible"

MODO DE DESARROLLO: "ajustes tecnológicos a través de los cuales los humanos actúan sobre la materia, sobre sí mismos y sobre otros humanos"

AJUSTES TECNOLOGICOS: "conjunto de herramientas, reglas y procedimientos a través de los cuales se aplica el conocimiento científico a una tarea determinada de forma reproducible"

<sup>10</sup> CULTURAS: "sistemas de valores y creencias que informan códigos de comportamiento"

<sup>11</sup> SIGNIFICADO: "identificación simbólica de un actor del propósito de su acción... resulta de la interacción simbólica de mentes que están ecológica y socialmente constreñidas y al mismo tiempo son biológica y culturalmente capaces de innovar"

## MARCO CONTEXTUAL

A través de los siguientes ítems se procederá a plasmar las principales transformaciones que en su conjunto dieron origen a las denominadas sociedades de redes.

Transformaciones políticas:

- ✓ Soberanía del Estado cuestionada. Legitimidad socavada por la política de los escándalos y por su dependencia de la política de los medios;
- ✓ Construcción de sociedades entre Estados/ Naciones para conservar influencia. Comparto de soberanía;
- ✓ Descentralización de responsabilidades y recursos hacia nacionalidades, regiones y gobiernos locales.

Transformaciones tecnológicas:

- ✓ Surgimiento de un conjunto de nuevas tecnologías diferentes. Paradigma tecnológico centrado en ingeniería genética, tecnología de la información y comunicaciones;
- ✓ La tecnología no es la causa de las transformaciones sino el medio indispensable. Elemento decisivo tanto en el ámbito del poder como de la producción;
- ✓ Internet como herramienta universal interactiva; dominio de lenguaje de hipertexto de comunicación;
- ✓ Carácter informacional: la capacidad para crear y gestionar información determina la productividad y competitividad;
- ✓ Revolución biológica: manipulación de organismos vivos.

Transformaciones económicas:

- ✓ Reestructuración del capitalismo;
- ✓ Economía global producto del proceso de globalización, aunque los efectos no son globales;
- ✓ Carácter de empresa en red, no red de empresa;
- ✓ La unidad de proceso de producción es el proyecto empresarial no la empresa;
- ✓ Estrato dominante: mercado financiero global;
- ✓ Flexibilización, individualización y feminización del trabajo.

Transformaciones sociales:

- ✓ Falta de política pública específica destinada a resolver problemas estructurales como desigualdad, polarización y exclusión social;
- ✓ Los partidos y sus líderes utilizan el acceso al poder como instrumento para la obtención de recursos destinados a sus negocios. Corrupción política;
- ✓ No se ha producido desempleo masivo producto del empleo de la tecnología de la información;
- ✓ Dejan de existir las clases sociales de la era industrial aunque no se excluye la explotación, diferenciación o resistencia social;
- ✓ Tiempo sin tiempo<sup>12</sup>; espacio de flujos<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> TIEMPO SIN TIEMPO: "se define por el uso de las nuevas tecnologías de a información y las comunicaciones en un esfuerzo implacable por aniquilar el tiempo"

<sup>13</sup> ESPACIO DE LOS FLUJOS: "se refiere a la posibilidad tecnológica y organizativa de ordenar la simultaneidad de las prácticas sociales sin contigüidad geográfica"

**REDES**

La estructura de redes presenta como ventaja la forma organizacional más flexible y adaptable, capaz de desarrollarse con su entorno –red automática: una vez que ha sido programada por los actores sociales impone su lógica sobre todos sus miembros-. Como desventajas se pueden mencionar la dificultad para coordinar funciones producto de la complejidad de tareas más allá de cierto tamaño de la red y para asignar recursos hacia la consecución de metas específicas.

No obstante, la tecnología viene a superar dichas desventajas manteniendo la naturaleza evolutiva de la morfología de red.

-----  
**CUADRO**

<p><b>PRODUCCION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invierte los términos de la relación capital/ trabajo división en trabajo en red y trabajo en red interrumpido (no trabajo)</li> <li>✓ El trabajo tiende a la fragmentación local.</li> <li>✓ Especialización de la contribución del trabajo al proceso de producción.</li> </ul>	<p><b>CONSUMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinado por la interacción producción/ cultura;</li> <li>✓ La relación de producción define el nivel de consumo, mientras que la cultura induce patrones de consumo y estilos de vida;</li> <li>✓ La diferenciación de patrones de consumo conlleva exclusión social.</li> </ul>
<p><b>PODER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las redes desorganizan las jerarquías, es materialmente imposible el ejercicio del poder jerárquico;</li> <li>✓ Los nodos comparte poder y forman rede institucionales;</li> </ul>	<p><b>EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se estructura en torno a relaciones sexuales/ de género;</li> <li>✓ Redes como medios de difusión de modos de vida de modelo de roles;</li> </ul>

✓ El poder de flujos adquiere primacía sobre el flujo de poder.	✓ Se convierte en práctica gracias a su enraizamiento en códigos culturales.
---	--

## SINTESIS: “ESTADO NACION Y GLOBALIZACION”

DANIEL GARCIA DELGADO

2011

- 6 -

### ESTADO- NACION Y GLOBALIZACION

A partir de la década del 40 se sucedió un cambio de carácter estructural en el Estado de Bienestar dando paso al desarrollo del Estado neoliberal post social, producto del proceso de globalización el cual coloca en escena la política aperturista.

Caracterizada por el alto grado de complejidad internacional emergente, la globalización implicó entre otros factores la interdependencia de todas las sociedades entre sí ( dando origen al concepto de Aldea Global), fronteras abiertas, la expansión del sistema capitalista (transición hacia formas productivas posfordistas), la hegemonía del capital financiero, la exaltación de los mercados y la competitividad y sobre todo la compresión del tiempo y espacio. Dentro del ámbito social se pueden mencionar como consecuencia de la misma el debilitamiento de la clase media, la concentración de riquezas en manos de las clases sociales más pudientes con el consecuente crecimiento de las distancias sociales, la exclusión social y el impacto regresivo en la integración social.

El Estado- Nación tradicional entra en crisis con el advenimiento de la posmodernidad y los nuevos Estado- Región (Bloques), los cuales denotan la integración de polis más amplias producto de la unión territorial y poblacional. Los factores considerados clave en este proceso de crisis son, entre otros, la erosión de la autonomía e independencia decisional cuestionada por instituciones supranacionales y jaqueado por localismos -- limitación a la soberanía de los Estados producto de la transnacionalización en favor del mercado, la interdependencia creciente de países de carácter asimétrico, el alto grado de endeudamiento de países en vías de desarrollo y producto de la relativización de la noción de fronteras el debilitamiento de la capacidad de control, asignación y distribución de recursos de Estados periféricos-- , la pérdida de capacidad de integración social -- pérdida de integración interna, fragmentación social producto de la concentración económica y el crecimiento de desigualdades, la aparición de desempleo estructural, precarización, exclusión e inseguridad urbana creciente-- y el debilitamiento de la configuración de identidades y solidaridades -- disolución de la comunidad homogénea producto del creciente individualismo y la debilidad del área solidaria política, ideológica y laboral--.

### FRAGMENTACION Y EXCLUSION SOCIAL

Es el resultado de la conjunción de varios factores, a saber: el desempleo estructural como fundamental respuesta al surgimiento de las nuevas formas de contratación , la precarización laboral, la vulnerabilidad debido a la polarización de la sociedad y la falta de contención del área laboral, la exclusión desocializante causa del aislamiento social, la ampliación de la pobreza estructural, la aparición de los nuevos pobres producto de la falta de contención social y la privación relativa --pauperización: fenómeno de empobrecimiento de la clase media)--, la crisis de la clase media y la nueva violencia e inseguridad social de la mano del crecimiento del sector ilegal.

### PAPEL DEL ESTADO EN LA INTEGRACION SOCIAL

La nueva cuestión social escapa o sobrepada las posibilidades del Estado; toda política social debe contemplar los recursos disponibles para llevarla a cabo, consecuentemente no puede concebirse política social independiente de política económica.

Se presentan en el escenario económico- social los nuevos derechos de inclusión producto del abandono de las formas clásicas de contratación y el socorro de urgencia del trabajador antes asalariado.

PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

El Estado garantiza la prestación de servicios básico. Funciona como red compensatoria del funcionamiento natural del mercado pero con algunas falencias.

**SINTESIS: "ESTADO NACION Y GLOBALIZACION" - Daniel García Delgado**

---

Los principios de la nueva política social pueden sintetizarse en cuatro: focalización (concentrando recursos en los sectores más vulnerables lo cual deja desprotegida a la clase media empobrecida), privatización (para resolver la falta de recursos y lograr una distribución más equitativa), descentralización de programas sociales ( con la consecuente superposición de programas y la falta de capacidad de desarrollo por parte de comunas y municipios) y participación/cooperación de beneficiarios de las acciones.

- 7 -

**PERDIDA DE SENTIDO, DE IDENTIDAD Y ETICIDAD**

El fenómeno de la globalización desde el punto de vista de la identidad generó entre otras consecuencias la uniformación de estilos de vida de la mano de la estandarización del consumo y el individualismo y la generalización de modas y prácticas para similares preferencias y aspiraciones.

Ni la sociedad existe al margen de los individuos que la conforman- su identidad y estructuras de personalidad-, ni los individuos al margen de la misma.

No se puede comprender la psicología humana si no se analizan las transformaciones económicas, sociales y culturales que se instalan en un mundo donde actualmente consumir equivale a felicidad.

### **MODERNIDAD**

Situada en el contexto del S. XV con el advenimiento del Renacimiento, la sustitución del sistema feudal de producción por el sistema capitalista, el nacimiento del Estado Moderno caracterizado por la burocratización y centralización del poder y la racionalización del trabajo formalmente libre, y como etapa consiguiente de la Antigüedad nace la Modernidad.

Caracterizada como una nueva etapa social cuya principal característica es el reemplazo de la concepción teocéntrica del mundo por una nueva concepción antropocéntrica, en la que Dios ya no es el centro del universo y el hombre comienza a someter científicamente a la naturaleza abandonando la visión cosmocéntrica del orden natural establecido para, mediante el método científico demostrar el sometimiento del orden a determinadas leyes. Conlleva la disociación del hombre y la naturaleza, consolidando al hombre como sujeto libre, racional y pensante.

La religión ya no es el centro de los saberes, tomando autonomía e independencia ámbitos de la vida social como la ciencia, la moral y el arte. El conocimiento científico comienza a reemplazar a los saberes místicos y filosóficos tradicionales.

En el seno de la mentalidad filosófica de la Ilustración (S. XVIII, comprendida entre la Revolución Inglesa y la Revolución Francesa) es donde mejor se denotan las características propias de la modernidad; allí la razón implica libertad, uso arbitrario del poder y del lado oscuro del hombre. Su lema: "iluminar con luces de razón cualquier oscurantismo surgido con anterioridad"

Surgen los principios universales de universalidad que implica igualdad, individualidad que da nacimiento al sujeto de derecho con las limitaciones pertinentes con el objeto de alcanzar metas sociales y racionalidad.

### **MODERNIZACION Y EFECTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO SOCIAL E INDIVIDUAL**

La modernización es un proceso gradual de desarrollo que muestra incidencias en las estructuras sociales, los valores compartidos y el comportamiento de los individuos.

Siendo el modo de producción capitalista el eje de la modernización se procederá a realizar una breve comparación de los tres estadios o fases que se presentan en las sociedades desarrolladas.

	Capitalismo de producción	Sociedad de consumo de masa	Sociedad de consumo segmentada
<b>Mercado</b>	Explotación de mano de obra; sobreproducción industrial.	Sistema fordista: producción en serie de masas; implantación del Sistema de Seguridad Social; aparición del Estado de Bienestar	Nuevas tecnologías; informatización; globalización y pérdida de poder del Estado- Nación.
<b>Objeto consumo</b>	Consumo instrumental; satisfacción de necesidades básicas.	Símbolo de status y prestigio.	Democracia de elección-
<b>Actitudes de consumo</b>	Conducta ascética; rehusa el lujo.	Publicidad como mecanismo de estimulación del consumo.	Libre elección; publicidad como mecanismo de estimulación de la diferenciación de estilos de vida.
<b>Ética</b>	Ética protestante; el éxito laboral es señal de elección divina.	Modelo hedonista: autorrealización y felicidad buscada en el acto de consumir; consumo accesible para todos.	Hedonista; consumo personalizado.
<b>Concepción del hombre</b>	Homo economicus; elemento religioso esencial en la constitución de la identidad; hombre individualista, prudente con escasos vínculos externos.	Homo ludens; sujeto social y comunitario, de naturaleza simbólica y fetichista; necesidad de aceptación y pertenencia social.	Racionalidad y soberanía del consumidor.

### POSMODERNIDAD

Hacia los años 70 algunos autores, aquellos que no sostienen la perpetuidad de la modernidad sino la aparición de un nuevo orden social, reconocen la ruptura de la etapa modernista enmarcada en un contexto de globalización creciente con el auge de movimientos relacionados con la arquitectura, las artes visuales y escénicas, la literatura y la música, el predominio de la ironía y el humor frente a la racionalización y la estetización que pone fin a la frontera entre arte y vida. Renacen las ideas misticistas, esotéricas y las autoridades carismáticas dándole forma a la Posmodernidad, donde el relativismo- (crítica al espíritu universal de la Ilustración) ausencia de verdades totalizadoras-, el neoindividualismo –retorno del yo, falta de ideales colectivos- y el hedonismo –culto al cuerpo y la moda- son los pilares básicos; donde los productos culturales son convertidos en mercancías, y la historia y la fe en el progreso pierden sentido.

Era pastiche en la cual la innovación estilística es imposible y los resultados son consecuencia de mezclas de estilos e imitación. Era donde la simulación equivale a la realidad.

## **POSMODERNIDAD E IDENTIDAD**

Con marcado predominio de la personalidad narcisista caracterizada por hedonista –centrada en el yo-, omnipotente y omnisciente, donde el sujeto ante las grandes exigencias por la diversidad y la pluralidad opta por vivir intensamente el momento buscando constantemente la autorrealización personal demostrando apatía con relación a cuestiones sociales y falta de identificación con el bien común emerge la etapa posmodernista. Caracterizado el individuo como manipulador, cuyo principal interés se manifiesta en el consumo ilimitado de bienes y servicios; en la realización individual privada.

**SINTESIS: “SOCIEDAD MODERNA Y SOCIEDAD MUNDIAL” - Severiano y Etramiana**

---

10

## **GLOBALIZACION Y EFECTOS**

La globalización es un proceso de expansión de alcance mundial, no sólo de la producción sino también del trabajo. Comprende cambios transnacionales que influyen en todas las esferas sociales e implica desarrollo económico desigual –promueve diversidad en el mercado-, aparición de nuevas relaciones de poder, expansión del capital mediante oferta, proliferación de medios de comunicación propiciada por el crecimiento tecnológico vinculado con la electrónica y la informática.

De la mano de dos conceptos diferentes de apariencia paradójica pero complementarios, a saber: homogeneización – forma transnacional dirigida a grupos que comparten estilos de vida, gustos y preferencias- y segmentación –dirigida al interior del país de acuerdo con características específicas del consumidor- emergen las relaciones de poder características de este proceso.

Se distingue del concepto de mundialización de la cultura el cual hace referencia sólo a aspectos culturales y simbólicos de la globalización, haciendo referencia esta última a aspectos económicos y tecnológicos.

## “EL TRABAJO COMO EXPERIENCIA SUBJETIVA”

### CONTENIDOS CONCEPTUALES

- 2.1 El sujeto. Necesidades, valores y motivaciones. La constitución de metas.
- 2.2 El trabajo como actividad y como empleo. Significación social y sentido personal.
- 2.3 El trabajo y el no trabajo en la constitución de la subjetividad. Satisfacción –malestar laboral-.
- 2.4 El modelo de competencia: centralidad de la persona y del aprendizaje. El pensamiento estratégico.

### LECTURAS

- ✓ BLANCH, Josep Ma. – Psicología social del trabajo. En : ALVARO, José LUIS; GARRIDO, Alicia; TORREGROSA; J.R. (coordinadores)- Psicología social aplicada. Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1996.
- ✓ BRAVO, Ma. Jesús – PEIRÓ, José – RODRIGUEZ, Isabel – Satisfacción laboral. En: PEIRÓ, José María – PRIETO, Fernando – Tratado de psicología del trabajo. Volumen I. Ed. Síntesis. Madrid, 1996. p 343-394.
- ✓ ROMERO GARCÍA, Oswaldo – Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. En: MONTERO, Maritza – Construcción y crítica de la psicología social. Ed. ANTHROPOS, Barcelona, 1994.
- ✓ SALANOVA, Marisa – GRACIA, Francisco – PEIRÓ, José Ma. – Significado del trabajo y valores laborales. En: PEIRÓ, José María – PRIETO, Fernando – Tratado de psicología del trabajo. Volumen II. Ed. Síntesis. Madrid, 1996. p 35-63.
- ✓ SALAZAR, José miguel – Valores y motivaciones sociales. En: J.M. SALAZAR Y OTROS; Psicología social. Ed. Trillas, México, 1979.

El término trabajo posee una pluralidad de significados dado que la historia, los actores y escenarios se desarrollan y modifican. No obstante cualquier definición del concepto reporta la existencia de funciones psicosociales tanto positivas como negativas.

Dentro de las funciones positivas cabe mencionar el proceso de integración, la construcción y creación de significado e identidad, la estructuración de los tiempos y el desarrollo de habilidades. Dentro de las connotaciones negativas se encuentra el carácter repetitivo, monótono, no autónomo y humillante.

De la conjunción de los factores o funciones antes mencionados renace el concepto de satisfacción laboral, entendida ésta como la actitud del individuo frente a su trabajo.

La subjetividad gana terreno a la objetividad, siendo el sujeto quien de significado y contenido al trabajo.

-----

**TRABAJO Y EMPLEO**

Se denota la existencia de una pluralidad de significados para la conceptualización del trabajo; por un lado se consolida como un tipo específico de actividad humana desarrollada en determinada situación y contexto socioeconómico y por otro se presenta como construcciones socioculturales del sentido y del valor de tal experiencia.

El concepto conlleva relatividad situacional –sociohistórica- y variabilidad conceptual lo cual equivale a afirmar que su significación va cambiando a lo largo de la historia, de los escenarios, actores, protagonistas, tecnologías, significado y funcionalidad sociocultural.

El siguiente cuadro histórico comparativo pretende dar cuenta de las fases que integran la evolución del concepto trabajo. Cabe mencionar en este punto (como se vio anteriormente en la problemática I) que la ruptura entre la 2ª y 3ª etapa no es aceptada universalmente sino que se encuentra en tela de juicio por varios autores que la consideran fase única dada que no aceptan la existencia de una verdadera ruptura.

	<b>Sociedad primitiva</b>	<b>Sociedad industrial</b>	<b>Sociedad postindustrial</b>
<b>Ámbito de desarrollo</b>	Ámbito económico.	Expansión a los demás ámbitos de la vida individual y colectiva. Centralización social de la práctica laboral.	Mundialización.
<b>Pilares básicos</b>	Equilibrio homo- natural. Equilibrio deseo- recurso.	Mediación instrumental.	Intercambio de información.
<b>Motivación</b>	Motivación extrínseca	Motivación intrínseca (factores de carácter autorrealizador y expresivo)- Sentimiento de logro y utilidad social	Motivación intrínseca (factores de diferenciación y expresión de posición social)
<b>Consideración social individual del trabajo</b>	Yugo. Mal necesario. Castigo divino.	Motor del progreso guiado por la razón. Altas clases: vocación; Clase baja: deber.	Posibilidad de desarrollo de habilidades. Control del entorno. Posibilidad de elección entre alternativas. Posición socialmente valorada
<b>Necesidades vinculadas al trabajo</b>	Satisfacción de necesidades básicas (existencia mundana; subsistencia material cotidiana).	Principio de escasez. Exceso de productividad. Economización del tiempo.	Disminución o eliminación de las necesidades por la micro electrónica. Progreso proporcional en productividad. Incremento de la calidad y rendimiento. Reducción del espacio de empleo (cantidad de puestos)
<b>Situación del empleo</b>	Pleno empleo.	Estabilidad laboral. Especialización.	Desmantelación de la estructura del empleo. Desempleo estructural o masivo.
<b>Polaridad económica</b>	Imposición laboral. Exclavitud .	Sobreexplotación del trabajo.	Superempleo, sub y lumpereempleados y

		Desempleo, subempleo, trabajo en negro.	excluidos del progreso.
--	--	--	-------------------------

**SINTESIS: "PSICOLOGIA SOCIAL DEL TRABAJO" – Josep M. Blanch**

---

Trabajo según Peiró: "conjunto de actividades humanas, retributivas o no, de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materiales o informaciones disponibles, permite obtener producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.

Por su parte empleo es una modalidad determinada de trabajo caracterizada por una relación jurídico- contractual, de carácter voluntario entre contratado y contratante la cual reduce el trabajo al estatuto de valor de cambio y de mercancía como última instancia.

En su diferenciación con el concepto de trabajo se puede afirmar que empleo es una forma de trabajo que implica la obtención de remuneración, autonomía financiera y social, autorrealización, desarrollo de competencias y posibilidad de encontrar un lugar en la sociedad mediante la construcción de una identidad propia basada en el juego de status, rol y poder.

Actualmente ambos conceptos se confunden aunque se diferencian por el contexto en el que se desarrollan más que por el contenido de la tarea.

## CONCEPTO DE SATISFACCION LABORAL

En la actualidad, no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral. Un segundo grupo de autores consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales – conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

La satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo o hacia facetas específicas del mismo.

Dentro de los antecedentes de la satisfacción laboral cabe mencionar el establecimiento de metas, las características y el diseño del puesto, los sistemas de recompensa y el salario, las características organizacionales, el liderazgo, la participación en la toma de decisiones, las variables demográficas, los factores disposicionales y las diferencias de género y la satisfacción laboral. Dentro de las consecuencias se menciona el absentismo, el cambio de trabajo y/ o de organización, la actividad sindical.

### Dimensiones de la satisfacción laboral

Locke indica que la satisfacción laboral es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, la paga, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.

Existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral: la aproximación unidimensional la cual se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo pero depende de ellas; y la aproximación multidimensional que defiende que la satisfacción está causada por diferentes condiciones antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido deparadamente.

## MODELOS Y TEORIAS SOBRE LA SATISFACCION LABORAL

Las siguientes teorías se asientan en gran medida en el concepto de discrepancia o desajuste. Parten de la idea de que la satisfacción laboral depende del grado en que coinciden lo que un individuo busca en su trabajo con lo que realmente consigue de él.

Las discrepancias pueden ser: intrapersonales (aquellas resultantes de un proceso de comparación psicológico entre la percepción de las experiencias laborales reales y el criterio de comparación personal. Este criterio de comparación puede hacer referencia a las necesidades de los individuos, a los valores o a las recompensas esperadas), e interpersonales (surgen del proceso de comparación que hacen las personas de sí mismas con los demás para evaluar su propia satisfacción laboral. La comparación se realiza dentro de un sistema social).

### Aproximación bifactorial (Herzberg, Mausner y Snyderman)

También llamada teoría dual o teoría de Motivación/ Higiene ha generado abundante investigación pero también controversia.

Herzberg propuso dos conjuntos de factores generales de variables en el trabajo, en lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo. Así, la presencia de factores de contenido produce satisfacción y su ausencia, indiferencia; mientras que la presencia de factores de contexto produce indiferencia y su ausencia, insatisfacción. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral no es un continuo que va desde muy insatisfecho a muy satisfecho, sino dos dimensiones independientes que causan, de manera diferencial, la satisfacción y la insatisfacción laboral. Una característica diferenciadora de estos dos conjuntos de factores muestra que los primeros son extrínsecos al trabajo mismo, mientras que los segundos son intrínsecos.

### **Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia**

#### **Teoría del ajuste en el trabajo**

Teoría centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente. El grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia. En primer lugar, el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que se podría denominar como el resultado satisfactorio. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal.

Las variables dependientes son: satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes son: las destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destreza y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, los refuerzos ocupacionales, la correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

Esta teoría sitúa la satisfacción laboral, o la ausencia de ésta, como resultado de una discrepancia a nivel individual entre las necesidades y valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene.

#### **Teoría de la discrepancia de Locke**

La satisfacción laboral está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo; esos valores tienen que ser congruentes con las necesidades del individuo. Es decir, ha de existir una congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de esa persona.

Hay dos factores subjetivos que son determinantes críticos de la satisfacción laboral. El primero de ellos es la discrepancia entre la cantidad de una faceta particular que la persona siente que tiene en el trabajo y la que le gustaría tener; el segundo factor es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo.

#### **El modelo de la satisfacción de facetas (Lawler)**

La relación que se establece entre la satisfacción y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas. Se dan dos tipos de procesos, uno de comparación intrapersonal y otro de comparación interpersonal.

Para determinar la satisfacción laboral global de un trabajador, se debe combinar la satisfacción respecto a las distintas facetas de la misma y añadir un factor de ponderación de acuerdo con la importancia que cada una de estas facetas tiene para el individuo.

#### **Teoría del grupo de referencia social**

Mantiene que el balance que realiza la persona para determinar la satisfacción laboral tiene como punto de referencia el punto de vista y las características de su grupo o categoría socioeconómica. La idea central es que el individuo tiene que evaluar las características de su situación laboral en términos de su marco de referencia. La satisfacción laboral es una función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social.

SINTESIS: "SATISFACCION LABORAL" – Ma. Jesús Bravo

---

### **Aproximación situacional**

#### **Modelo del procesamiento de la información social (Salancik y Pfeffer)**

Defienden que los individuos forman sus actividades a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social.

El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir permite a las personas la construcción directa de significados a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades, es decir, focaliza la atención del individuo sobre cierta información, haciendo que ésta sea más saliente y posibilitando expectativas respecto a la conducta individual y las consecuencias lógicas de dicha conducta.

Se afirma que la satisfacción laboral y otras actitudes similares se desarrollan en respuesta a las guías o indicios sociales que están presentes en el lugar del trabajo. Cambia la concepción acerca de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral, ya que redefine ésta como un fenómeno construido socialmente.

#### **Teorías de los eventos situacionales**

Mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales – son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión- y eventos situacionales –son facetas laborales que no tienden a ser pre- evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo-

Asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

### **Aproximación dinámica**

#### **Modelo dinámico de la satisfacción laboral (Bruggemann y Bruggeman)**

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juega un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y por la tanto las posibilidades de influir en la situación laboral. La satisfacción laboral es el resultado de un proceso de mayor complejidad que el mostrado por las teorías tradicionales.

### **MEDIDAS DE LA SATISFACCION**

Dentro de los métodos directos de medición cabe mencionar el cuestionario, la comparación de parejas, las escalas del diferencial semántico, las entrevistas y el método de incidentes críticos utilizado por Herzberg. En estos no se trata de ocultar qué es lo que se está midiendo.

Dentro de los métodos indirectos las técnicas más utilizadas son los métodos proyectivos de evaluación (interpretación de dibujos, escalas de caras y método de completar frases). En estos casos la persona desconoce la información que está revelando sobre sus actitudes.

**CRECIMIENTO PSICOLOGICO**

Es entendido como un proceso (no como un resultado definitivo) a través del cual la persona genera construcciones integradas cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significan cambios positivos como ser humano (aquellos que van en dirección de la evolución filogenética).

A nivel individual el crecimiento puede ocurrir debido al fortalecimiento de cualquiera de los tres motivos: logro, afiliación y el poder. El fortalecimiento de cada motivación es función de las carencias o excesos a ser corregidos para propiciar el crecimiento psicológico, estos es, la integración interior y exterior.

**Construcción integradora**

Una construcción (interpretación subjetiva de la realidad que posee significado plenamente comprensible sólo dentro del campo experiencia del sujeto) integradora (el sistema operante debe sufrir modificaciones positivas) ocurre cuando la incorporación de cogniciones, afectos y conductas significan cambios hacia niveles superiores de la condición humana. Es realmente integradora en la medida en que la persona es capaz de funcionar eficientemente en la cultura mayor predominante. Si el individuo permanece aislado en sus construcciones superiores, no podrá disfrutar totalmente de su plena humanidad.

Las construcciones integradoras de nivel superior implican explicaciones más complejas y, por la tanto, más vulnerables en el sentido de ser sólo conjeturas y no conocimientos definidos y por otra parte; mayor comprensión en el sentido de manejo inteligente del fracaso propio y ajeno.

<b>CONSTRUCCION INTEGRADORA INTERIOR</b>	<b>CONSTRUCCION INTEGRADORA EXTERIOR</b>
Alude al trabajo cognitivo, emocional y conductual exigido por todo cambio interpersonal profundo. La finalidad del crecimiento es seguir creciendo.	Alude a la capacidad del sujeto para funcionar armónica y eficientemente en su entorno social. Para ello es necesario construir válidamente ese entorno d una manera tal que permita comunicación y el compartir el plano básico de la igualdad humana.
El verdadero crecimiento psicológico involucra las dos dimensiones. Ambos crecimientos son frágiles porque la persona es una, indivisible.	

**MOTIVACIONES: COMPONENTES OPERACIONALES**

En cada conducta motivada pueden diferenciarse tres componentes operacionales de fundamental importancia para su construcción en función del crecimiento psicológico:

- ✓ Metas: psicológicamente las verdaderas son las intrínsecas, las que representan necesidades inherentes a la construcción que la persona ha hecho de la situación;
- ✓ Instrumentación: se refiere al proceso de planificación, ejecución y evaluación parcial y final de las conductas que conducen a la obtención de la meta. Una instrumentación puede servir a diferentes motivos y puede ser vehículo para la obtención de distintas metas;;
- ✓ Resultados: anticipaciones concretas en productos de la instrumentación. Diferentes motivos y diferentes instrumentaciones pueden producir resultados aparentemente iguales o similares.

Para identificar el motivo responsable de una ejecución determinada, no basta con conocer separadamente la meta, la instrumentación o el resultado, sino que es imprescindible conocer la construcción completa que la persona hace de la situación. En definitiva, para crecer se necesita construir en términos de logro, instrumentar consistentemente y obtener resultados con significado personal enriquecedor.

**MOTIVACIONES:**

- ✓ **Dimensiones expresivas**
  - ✓ La dimensión interior cubre el trabajo cognitivo- afectivo que tiene por objeto al sujeto mismo;
  - ✓ La dimensión exterior cubre el trabajo cognitivo- afectivo que tiene por objeto a otras personas, sean individuos o grupos, o la sociedad toda.

- ✓ **Pistas motivacionales**

Son las áreas de funcionamiento social en las cuales el motivo puede expresarse legítimamente. Cuando los motivos son expresados en sus pistas naturales surgen menos problemas y ellos son más fáciles de resolver, puesto que afectan un menor número de áreas conductuales. Pero cuando un motivo se expresa en una pista que no es legítima, esto es, cuando invade otras pistas, entonces los problemas son mayores. Las dificultades no derivan solamente de la cantidad de áreas invadidas sino del esfuerzo de reconstrucción que significa para el individuo volver a la pista en la cual el motivo se manifiesta naturalmente.

**MOTIVACIONES: ASPECTOS POSITIVOS PARA EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO**

Cada motivo presenta a su vez aspectos positivos y negativos para el crecimiento psicológico en ambas dimensiones. La valencia de los aspectos está determinada por la presencia exagerada o disminuida de uno o varios componentes operacionales.

- ✓ **Logro.** La motivación al logro es una red de conexiones cognitivo- afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo.

<p>En su dimensión interior, el área natural para su expresión es el desarrollo personal, la concreción de hechos de aquellas demandas de haceres con significado personal. Tiene que ver con la búsqueda del dominio sobre la tarea, con la adquisición de la experticia (conocimiento profundo de un saber o hacer). Cuenta también la eficiencia (hacerla tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo) y luego viene la fase de la excelencia (resultados óptimos en términos de las habilidades, recursos y tiempo realmente disponibles.</p>	<p>En su dimensión exterior puede medirse como interés por el crecimiento de otros, manifestado a través de una instrumentación en términos de logro. Esto se traduce en interés por las metas, persistencia y resultados excelentes de otros significativos.</p>
--	---

- ✓ **Afiliación.** La motivación afiliativa es una red de conexiones cognitivo- afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás. Ambas necesidades son inseparables.

<p>El motivo interior puede ser el amor auto-referido conceptualizado como autoestima (entendida como satisfacción con nosotros mismos)</p>	<p>Volcado hacia el exterior, la afiliación puede tomar la forma de amor familiar, incluyendo los lazos afectivos entre todos los miembros de la familia. O puede expresarse como conductas de apoyo afectivo, desinteresado a amigos o conocidos. O como capacidad de compartir experiencias a nivel afectivo y cognitivo.</p>
---	---

- ✓ **Poder.** La motivación de poder es una red de conexiones cognitivo- afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás.

**SINTESIS: "CRECIMIENTO PSICOLOGICO Y MOTIVACION SOCIAL" – Oswaldo Romero/ García**

---

En su dimensión interior, las sensaciones de poder se originan en el éxito alcanzado en el autocontrol, en la capacidad para dominar emociones, pensamiento y conductas y en la fortaleza interior.	Dirigida hacia el exterior, esta fortaleza interior puede expresarse en la forma de asertividad, definida como una demanda exitosa de respeto para nuestra construcción particular de la situación y para nuestra persona. Otra expresión del poder es la que llamamos poder altruista (utilización de nuestros propios recursos psicológicos, y de otros recursos humanos y materiales, para apoyar el desarrollo de otras personas.
---	---

**MOTIVACIONES: ASPECTOS NEGATIVOS PARA EL CRECIMIENTO PSICOLOGICO**

Los aspectos negativos de las motivaciones sociales sobre el crecimiento psicológico pueden ser contruidos como excesos o deficiencias en uno o varios componentes operacionales de esas motivaciones.

Exceso en componentes operacionales: aunque las dimensiones positivas de los motivos favorecen el crecimiento, se acepta que cualquier motivo puede conducir a extremos dañinos. Estos extremos pueden ser contruidos como excesos en uno varios componentes operacionales. El perfeccionamiento es una exageración en los componentes meta y resultados.

Debilidad en componentes operacionales: la debilidad de uno o varios componentes operacionales se traduce en una disminución de al capacidad energizadora del motivo.

## CONCEPTO TRABAJO

Debido a la naturaleza compleja y multifacética la delimitación del concepto se ha vuelto una tarea difícil. Cada disciplina intenta explicar y escribir el trabajo en base a sus fundamentaciones teóricas y empíricas. El contenido y las representaciones sociales del trabajo han sido diferentes a través de las diversas culturas y épocas históricas.

El trabajo es en general una actividad humana. El propósito u objetivo que pretende esa actividad, los resultados, significados y funciones que desempeña, son relevantes para la definición del término. El énfasis en uno u otros, es el elemento diferencial de las distintas definiciones del trabajo.

Otra cuestión importante que ayuda a clarificar este fenómeno, es el tipo de aproximación con que se aborda. Drenth agrupa esas aproximaciones en dos tipos: la aproximación conceptual que hace referencia al esfuerzo teórico de algunos autores por delimitar el concepto y la aproximación empírica que se basa en los resultados de a investigación empírica sobre las descripciones de qué entiende al gente por trabajo y las representaciones mentales de ese fenómeno. Ambas aproximaciones están mutuamente relacionadas, puesto que la definición del trabajo se plantea en función de lo que se entiende por el mismo.

**Aproximación teórica:** El trabajo es definido principalmente como una actividad propositiva e intencional. Se define como una actividad que no tiene un fin en sí misma, sino que es un medio para obtener un fin, se realiza para obtener algo a cambio, siendo ese beneficio diferente a la actividad laboral misma. Se han generado diferentes definiciones en función de cuál se considera que es el propósito de trabajo:

- ✓ Un tipo destacan la actividad económica o los ingresos que e individuo obtiene a cambio de su trabajo;
- ✓ Otros resaltan el trabajo como una forma de contribuir a la sociedad proporcionando bienes y servicios de valor;
- ✓ Otras resaltan la identidad o contactos sociales que puede proporcionar el trabajo, la satisfacción intrínseca derivada de su ejecución, el hecho de que nos mantiene en un nivel mínimo de actividad necesario para un adecuado desarrollo físico y psíquico, su aspecto normativo;
- ✓ Otros han optado por definir le trabajo como actividad, diferenciándolo del no- trabajo, que sería no-actividad.

**Aproximación empírica:** Se formulan conceptos del trabajo a posteriori una vez obtenidas las opiniones de diversas muestras de sujetos. Se define al trabajo como una actividad instrumental fundamentalmente. Los autores identifican cuatro categorías definitorias del trabajo:

- ✓ Definición concreta de trabajo: destacarían los aspectos más objetivos y tangibles de la actividad laboral;
- ✓ Definición social: resaltan los aspectos o funciones de carácter social que el trabajo cumple para los individuos, tales como sentirse miembros de un grupo o colectivos más amplios o e de contribuir a la marcha de la sociedad a través del trabajo;
- ✓ Definición del trabajo como carga: visto como carga en la medida en que implica el desarrollo de u gran esfuerzo físico y/o mental;
- ✓ Definición del trabajo como deber: resaltan el carácter obligatorio de dicha actividad.

Las definiciones encontradas tanto desde la aproximación teórica como empírica, muestran que el trabajo es definido fundamentalmente en términos instrumentales, como una actividad que no es un fin en sí mismo, sino más bien un medio para conseguir algún fin.

El trabajo es una actividad compleja que resulta difícil de definir y conceptualizar por la variedad de objetos, eventos y situaciones que abarca. Parte de esa complejidad deriva de la diversidad de significados que adquiere.

## **FUNCIONES PSICOSOCIALES DEL TRABAJO**

Cabe mencionar las funciones positivas que puede proveer el trabajo a la persona como: función integrativa o significativa, función de proporcionar estatus y prestigio social, función de identidad personal, función económica, fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales, función de estructurar el tiempo, función de mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligatoria, función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas, función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales, función de proporcionar poder y control y función de comodidad o confort.

El trabajo puede ser también disfuncional para el individuo en función de las características que presente. Cuando el trabajo es repetitivo, deshumanizante, humillante, monótono, y no potencia la autonomía, puede ser disfuncional para la persona y conllevar consecuencias negativas para la misma.

## **CONCEPTO DEL SIGNIFICADO DEL TRABAJO**

Cabe distinguir el trabajo como un conjunto de creencia y valores hacia el trabajo, que los individuos van desarrollando antes y durante el proceso de socialización en el trabajo. Se trata de un conjunto de cogniciones flexibles y sujetos a cambios y modificaciones en función de las experiencias personales y los cambios en aspectos situacionales o contextuales.

## **CENTRALIDAD E IMPORTANCIA DE TRABAJO Y SU RELACION CON LOS CONCEPTOS DE IMPLICACION Y COMPROMISO EN EL TRABAJO**

La centralidad del trabajo se refiere al grado de importancia que el trabajo tiene en la vida de las personas. Se han utilizado diferentes términos para referirse al mismo fenómeno: intereses centrales de la vida, implicación con el puesto, relevancia de la carrera, relevancia del trabajo, implicación con el trabajo y compromiso con el trabajo. A pesar de algunos matices diferenciales, todos estos conceptos tienen un objetivo común: determinar el grado con que una persona se identifica con su trabajo o hasta qué punto éste es central para su identidad.

En la literatura se han desarrollado dos conceptos relacionados con el de centralidad del trabajo: implicación laboral y compromiso con el trabajo.

Implicación laboral:

- ✓ No se debe confundir la implicación con el puesto de trabajo con la motivación intrínseca. Una persona puede estar identificada con su trabajo con independencia de las razones por las que se encuentra identificado o de lo que le motive a trabajar;
- ✓ No se debe confundir el estado de implicación con el trabajo, con sus antecedentes. Una cosa es el grado de implicación con su trabajo y otra distinta los antecedentes o factores que han determinado dicho nivel de implicación;
- ✓ La implicación con el trabajo es el componente cognitivo, pero no afectivo de la actitud. Una persona puede estar implicada con su trabajo y a pesar de ello no estar satisfecha con él;
- ✓ Hay que distinguir dos contextos en que un individuo puede mostrarse implicado: el primero conocido como implicación con el trabajo actual-es una creencia descriptiva del trabajo que se desempeña en la actualidad y está en función del grado en que ese trabajo satisface las necesidades personales- mientras el segundo corresponde con la implicación con el trabajo en general – es una creencia normativa acerca del valor del trabajo en la propia vida y es más en función de la socialización o condicionamiento cultural de una persona-.

Compromiso con el trabajo abarcaba originalmente cinco focos de interés: el valor del trabajo en sí mismo, la carrera, el trabajo actual la organización y el sindicato, y hace referencia al grado de lealtad de una persona en relación con cada una de esas facetas.

**SINTESIS: “SIGNIFICADO DEL TRABAJO Y VALORES LABORALES” – Marisa Salanova**

---

La centralidad en el trabajo hace referencia básicamente a una creencia de las personas respecto de la posición del trabajo en sus vidas mientras que a implicación y e compromiso con el mismo ponen el énfasis en las respuestas cognitivas, afectivas y emocionales sobre el trabajo y en las implicaciones actitudinales y comportamentales que tienen para su desempeño.

24

### **NORMAS SOCIETALES Y CREENCIAS SOBRE EL TRABAJO**

Se trata de afirmaciones que la gente formula cuando realiza valoraciones normativas acerca del trabajo o cuando emite juicios sobre la justicia relativa al mundo del trabajo, desde la perspectiva del individuo y de la sociedad. Estas creencias reflejan valores culturales y peden variar entre culturas y/ o países. Existen dos tipo de orientaciones normativas basadas en le contrato social, aquellas que ponen el énfasis en las obligaciones y deberes de la persona hacia la sociedad y las que resaltan las obligaciones de la sociedad hacia la persona. Ambas son independientes.

### **VALORES LABORALES**

- ✓ Resultados valorados del trabajo: conjunto de productos que los individuos buscan del trabajo.
- ✓ Importancia de aspectos laborales: en este caso se pretende determinar las características preferidas por una persona en su trabajo.

Ambos constructos son útiles para comprender por qué la gente trabaja. Pero mientras la importancia de aspectos o metas laborales hace referencia a lo que prefiere encontrar la persona en su trabajo, los resultados valorados del trabajo identifican las razones básicas de por qué trabaja.

A través del proceso de aprendizaje social –socialización, entendida por algunos autores como internalización- el individuo adquiere de su medio sociocultural ciertas características más o menos permanentes. Éstas han sido identificadas con diferentes nombres: valores (poniendo énfasis en metas externas hacia las cuales se orienta el individuo), motivos sociales (haciendo referencia directa o tácita a condiciones del organismo que lo impulsa a la acción), creencias, etc.

Según Mc Clelland los motivos básicos son logro –responsable del desarrollo económico- poder y afiliación.

El objetivo del presente texto es intentar conocer ideologías de valores o actitudes de individuos con el objeto de comprender la conducta social del hombre y clarificar conceptos para el desarrollo de una verdadera psicología social.

A continuación se presentarán enfoques de estudio de tres autores reconocidos, a saber: Rokeach, Kluckhohn y Morris.

### **TEORIA DE ROKEACH**

Dicho autor considera valores a creencias relativamente permanente – tendientes a ser estables pero no estáticas ya que necesariamente deben reflejar cambios sociales como parte de la realidad sociocultural- de que un modo de conducta particular o que un estado de existencia es personal y socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia. El fenómeno de rezago cultural enfatiza en que los cambios de valor (a nivel ideológico) son más lentos que los cambios a nivel sociológico y económico.

De la definición anterior se desprende una clasificación de valores, a saber: valores instrumentales relacionados con modos de conducta (ejemplos: vida cómoda, sentimiento delogro, seguridad familiar, libertad, felicidad, placer, salvación, etc.) y valores terminales referidos a estados deseables de existencia (ejemplo: ser ambicioso, ser capaz, ser valiente, alegre, independiente, intelectual, responsable, cortés).

Los valores son estándares - aunque condicionados por factores de individualidad- y utilizables como guías para la acción, para evaluar o juzgar las acciones y como base para racionalizar conductas, creencias, etc. Se entiende como sistema de valores a la organización aprendida de reglas para hacer escogencias y resolver conflictos entre dos o más modos de conducta o entre dos o más estados de conciencia.

Existen un número limitado de valores y un número ilimitado de actitudes. Diferentes ideologías, entendidas como organizaciones de ideas y conceptos de cualquier aspecto de la realidad, pueden ser comprendidas en función del peso de los valores igualdad y libertad (Ej: de 17 valores terminales, los mismos se encuentran en las posiciones 1 y 2 para los socialistas y en las posiciones 16 y 17 para los fascistas).

La ideología funciona para el individuo como una definición de la forma de enfrentar cuestiones importantes, implica aceptación o compromiso con una posición reconocida; encauza su respuesta a su cultura.

### **TEORIA DE KLUCKHOHN**

El punto de partida de su análisis son las culturas y subculturas. Las mismas se definen mediante los mecanismos o las formas de resolver problemas sociales que la antropóloga plasma en cinco interrogantes y sus posibles respuestas.

Mediante el proceso de socialización los miembros de la sociedad hacen suyas las respuestas y puede denotarse la coexistencia de valores dominantes con variantes. No hace referencia a la clasificación de valores en instrumentales y terminales.

A continuación se presenta un cuadro con los interrogantes y sus posibles respuestas.

CUESTIONES	POSIBLES RESPUESTAS
<b>Predisposiciones innatas del hombre</b>	✓ Básicamente malo.
	✓ No es ni bueno ni malo.
	✓ Es básicamente bueno.
<b>Relación hombre- naturaleza</b>	✓ Hombre subyugado a la naturaleza.
	✓ Hombre – naturaleza, todo armónico.
	✓ Hombre domina la naturaleza.
<b>Dimensión temporal más importante</b>	✓ Pasado.
	✓ Presente.
	✓ Futuro.
<b>Tipo de personalidad más valorada</b>	✓ Individuo se orienta a satisfacer deseos existentes.
	✓ Se controla a través de meditación y aislamiento.
	✓ Logra la realización de tareas que se juzgan por estándares externos.
<b>Modalidad dominante en la relación hombre-hombre</b>	✓ Lineal.
	✓ Colateral.
	✓ Individualista.

**TEORIA DE MORRIS**

La utilidad de los valores se presenta como diferenciadora de culturas. Constituyen marcos referenciales para la organización de creencias, actitudes y conductas.

Según los estudios realizados por el investigador –aplicables mayormente a individuos con alto nivel de escolaridad- el sujeto es quien evalúa la forma de vida que más le gusta.

Identifica cinco factores que explican las diferencias en orientaciones valorativas de los sujetos, a saber: refreno social y autocontrol, orientación hacia la acción, retraimiento y autosuficiencia, receptividad y preocupación por los demás, autosatisfacción excesiva.

**CONDUCTA DE AYUDA: ALTRUISMO**

Conducta prosocial de un sujeto que implica beneficios para otro sujeto a veces llegando a implicar sacrificios para el primero. Existen estudios enfocados en determinar situaciones que faciliten o inhiban la conducta de ayuda y determinen la existencia de personalidades que sean responsables de este tipo de conducta.

Rosehan distingue entre altruismo normativo, motivado por reglas sociales e implica refuerzos sociales para quien lo realiza, y altruismo autónomo, el cual no implica apoyo social ni refuerzos inmediatos.



## “TRABAJO, SUJETO Y ORGANIZACIONES LABORALES”

### CONTENIDOS CONCEPTUALES

- 3.1 Las organizaciones como sistemas de interacción –sistema de roles sociales- y de significados- cultura. Formas de relación persona- persona: persona- tecnología.
- 3.2 Subjetividad y organización. Valores, metas y expectativas personales y organizacionales. Adaptación- conformidad/ creatividad- innovación. Ajuste innovador. Integración/ desintegración personal laboral.
- 3.3 Relaciones laborales: poder, conflicto y negociación.

### LECTURAS

- ✓ DE LA HERA, Carlos María Alcover – Cultura y clima organizacional. En: GIL RODRIGUEZ, Francisco – ALCOVER, Carlos M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones. Cap. 13. Ed. Alianza, Madrid, 2003.
- ✓ DE LA HERA, Carlos María Alcover –El estudio psicosocial de las organizaciones. Cap. 1: Organización y comportamiento organizacional.
- ✓ GIL RODRIGUEZ, Francisco – Dirección y liderazgo. En: GIL RODRIGUEZ, Francisco – ALCOVER, Carlos M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones. Cap. 10. Ed. Alianza, Madrid, 2003.
- ✓ MARTINEZ ÍÑIGO, David – Conflicto y negociación en las organizaciones. En: GIL RODRIGUEZ, Francisco – ALCOVER, Carlos M. (coordinadores) – Introducción a la psicología de las organizaciones. Cap. 15. Ed. Alianza, Madrid, 2003.
- ✓ PEIRÓ SILLA, José M. – Psicología de la organización. UNED, Madrid, 1991.Tomo I - Tema XVII: Los roles en la organización y los procesos de socialización organizacional.
- ✓ PEIRÓ SILLA, José M. – Psicología de la organización. UNED, Madrid, 1991.Tomo II - Tema XXII: Toma de decisiones en las organizaciones.
- ✓ PEIRÓ SILLA, José M. – Psicología de las organizaciones. UNED, Madrid, 1991.Tomo II - Tema XXXIII: Poder, autoridad y jerarquía en la organización.
- ✓ RODRIGUEZ MAZO, Fernando –Influencia de las nuevas tecnologías sobre comportamiento organizacional. En: GIL RODRIGUEZ, F., ALCOVER DE LA HERA, C.; Introducción a la psicología de las organizaciones. Cap: 6. Ed. Alianza, Madrid, 2003.

En el seno de la organización se producen entre otras, situaciones de conflicto producto de las relaciones de poder, procesos de comunicación y percepción de justicia y diferencias individuales entre otras, que se configuran como procesos dinámicos, los cuales manifiestan efectos tantos positivos como negativos para la organización y el individuo.

Los conceptos de cultura y clima organizacional admiten pluralidad de definiciones. No obstante, existe un núcleo común que es tratar de describir y explicar las relaciones que existen entre los grupos de personas que comparten cierto tipo de situaciones o experiencias; es decir el comportamiento organizacional de un individuo en el desempeño de su rol, el cual supone una serie de conductas recurrentes vinculadas con las de otros sujetos con los que se relaciona por razón de la posición que ocupa.

-----

En términos generales, los conceptos cultura y clima organizacional comprenden un conjunto de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización. Frecuente y equívocamente se utilizan de manera intercambiable en la literatura organizacional. La delimitación temporal es clara y precisa; a saber, la investigación sobre clima se desarrolla a partir de la teoría del campo lewiniana, mientras que el estudio de la cultura se ubica en el marco del interaccionismo simbólico, con raíces en la obra de **G. H. Mead** y en el de la construcción social por **Berger y Luckman**.

No parece sencillo delimitar con precisión las similitudes y diferencias entre el clima y la cultura organizacional; a continuación se procede a realizar un análisis desde el punto de vista de diferentes autores quienes tratan de comprender las diversas formas en que los miembros experimentan en las organizaciones.

**Denison** establece que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto, mientras que el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional que se traducen en normas y en pautas de comportamiento.

COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
FOCO	CULTURA	CLIMA
<b>EPISTEMOLOGIA</b>	Idiográfica/ Contextualizada	Nomotética/ Comparativa
<b>PUNTO DE VISTA</b>	Emic/ Miembros (vía el investigador)	Etic/ Investigador (vía los miembros)
<b>METODOLOGIA</b>	Cualitativa/ Observación de campo	Cuantitativa/ Encuesta
<b>NIVEL DE ANALISIS</b>	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
<b>ORIENTACION TEMPORAL</b>	Evolución histórica	Instantánea/ ahistórica
<b>FUNDAMENTACION TEORICA</b>	Construccionismo social/ Teoría crítica	Perspectiva lewiniana Conducta = f (persona x ambiente)
<b>DISCIPLINA</b>	Antropología/ Sociología	Psicología

Según **Payne** la comparación de Denison permite comprobar que la cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común -tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia-. Utilizan distintos métodos para hacerlo. El debate no es acerca de qué estudiar sino cómo estudiarlo. Es posible identificar a su vez coincidencias en los enfoques ontológicos y epistemológicos adoptados por los investigadores del clima y la cultura pudiéndose en consecuencia establecer diferencias más bien en función de dichos enfoques y no tanto en el tipo de constructor estudiado.

**Schein o Trice y Beyer** definen una clara distinción entre cultura y clima, si bien aceptan su posible convivencia. Así, **Schein** propone que el clima se considere como un artefacto cultural resultado de los valores a los que se adhieren los miembros y de la presunciones tácitas compartidas por ellos, mientras que **los segundo autores** citados subrayan que la cultura no es clima, ya que éste refleja percepciones individuales acerca del entorno psicológico y no reocupa de las creencias, las normas o los valores compartidos por grupos de individuos, elementos que constituyen el núcleo de la cultura.

Según Askhanasy y sus colaboradores

ENFOQUES ONTOLÓGICOS Y EPISTEMOLÓGICOS UTILIZADOS EN LAS DEFINICIONES DE CLIMA Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
ENFOQUE ONTOLÓGICO	ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO
<b>Realismo estructural:</b> considera que las organizaciones existen como estructuras que tienen una serie de propiedades entre las que se encuentran el clima y la cultura.	<b>Deductivo:</b> propone la definición de dimensiones culturales o categorías analíticas de carácter general en las que encuadran los fenómenos organizacionales.
<b>Construcción social:</b> consideran que las regularidades percibidas en los sucesos implicados en el funcionamiento de la organización constituyen la cultura de modo que cada organización es una cultura.	<b>Inductivo:</b> supone la capacidad de los investigadores para derivar categorías a partir de la observación directa de organizaciones concretas.
<b>Prácticas lingüísticas:</b> considera que las estructuras, los procesos o los sucesos organizacionales son construidos verbalmente, o silenciados, según la utilidad que presenten para cada participante.	<b>Radical:</b> consideran que los observadores no están tan interesados en ser precisos como en generar construcciones de la realidad que reflejen sus propios intereses y experiencias.

La investigación sobre clima sigue generalmente una pauta definida por el realismo estructural, de carácter deductivo y basada en métodos de encuesta. El enfoque utilizado en la investigación cultural, sin embargo, parece ser más difuso, pues, aunque suele asociarse con los enfoques antropológicos una constelación ontológica, epistemológica y metodológica diferente, la Antropología está lejos de ser una ciencia homogénea, encontrándose una gran variedad de enfoques entre sus practicantes. Antes que enfoques radicalmente distintos lo que diferencia la investigación sobre clima y cultura es el tipo de variable relacionada con el comportamiento organizacional de las que se ocupan.

PRINCIPALES VARIABLES ESTUDIADAS EN RELACIÓN CON CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	
CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
Liderazgo	Valores
Procesos de grupo	Creencias
Características del puesto	Significados
Satisfacción	Misión

Martin sostiene que otros constructos también se encuentran próximos conceptualmente a la cultura y el clima, tales como la identidad organizacional y la imagen organizacional.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Reichers y Scheider puede definirse en sentido amplio como las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor. De manera más precisa, está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas.

Según Tagiuri y Litwin es una cualidad relativamente estable del ambiente interno de una organización que es expresada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

Ekvall señala dos interpretaciones ontológicas:

- ✓ Realista y objetivista: el clima es un atributo de la organización que comprende características objetivas y que pueden ser observadas por los propios miembros al igual que por personas ajenas a la organización;
- ✓ Subjetivista y fenomenológica: el clima es la percepción común de los miembros de las situaciones organizacionales a través del tiempo y de los acontecimientos.

Para resolver la paradoja que surge de las definiciones expresadas con anterioridad – el clima se mide a través de percepciones individuales pero para que exista clima es necesaria algún grado de acuerdo entre dichas percepciones– se formulan diferentes tipos de climas, a saber:

**SINTESIS: “CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL” – Carlos Ma. Alcover de la Hera**

- ✓ Clima psicológico: percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte;
- ✓ Clima agregado: resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no es fácil establecer cuándo éste resulta suficiente para agregar con garantías las puntuaciones individuales;
- ✓ Clima colectivo: persigue la identificación de grupos de miembros organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o análisis de conglomerados.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Trice y Beyer** establecen que las principales características que definen las culturas son: colectivas, fuerte carga emocional, bases históricas, inherentemente simbólica, dinámicas, inherentemente confusas.

**Rousseau** entiende a las culturas como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo; ejercen una serie de consecuencias sobre los miembros que las comparten como manejo de incertidumbres colectivas, creación de orden social, de continuidad, de identidad y compromiso colectivo, entre otras.

Según **Smircich** los investigadores de la cultura organizacional han establecido una distinción fundamental entre:

- ✓ Aquellos que consideran la cultura como al que es una organización es: toda organización es como tal una cultura, de modo que el investigador ha de intentar captar su estructura profunda a través de las descripciones proporcionadas por los miembros de la organización, lo que se denomina enfoque emic;
- ✓ Aquellos que definen la cultura como algo que una organización tiene: las organizaciones tienen culturas que se sustentan en los sistemas particulares de significados compartidos, presunciones y valores subyacentes, de manera que el investigador puede, observando las costumbres, los símbolos, los rituales, las normas, etc., identificar los antecedentes y las consecuencias de dicha cultura, lo que se conoce como enfoque etic.

**Martin** en su intento por ordenar las perspectivas teóricas propone resumirlas en:

- ✓ Integración: se centra en aquellas manifestaciones de una cultura que cuentan con interpretaciones consistentes, buscando el consenso que existe en la organización. La armonía sería el término clave para esta perspectiva;
- ✓ Diferenciación: se ocupa de las manifestaciones culturales acerca de las cuales existen interpretaciones inconsistentes. El término clave que define esta perspectiva sería el conflicto entre grupos;
- ✓ Fragmentación: conceptualiza la relación entre las manifestaciones culturales ni claramente consistentes ni inconsistentes, encontrándose sus interpretaciones ambiguamente relacionadas entre sí, antes que la claridad, en el núcleo de la cultura. El término clave son las redes de ambigüedad, paradoja y contradicción.

Dada la dificultad de identificar con precisión dimensiones culturales, muchos autores han optado por proponer tipologías que permitan establecer las diferencias entre culturas. Una tipología pretende describir un conjunto de

tipos ideales, fácilmente imaginables o representables y, en consecuencia, con una ligera tendencia hacia la simplificación. Es indudable que las tipologías son más fáciles de captar que las dimensiones, pero su utilidad para la investigación empírica es menor, dado que los casos reales no suelen coincidir con los tipos ideales, dado que los casos reales no suelen coincidir con los tipos ideales, presentando más bien un carácter híbrido, cuando no contradictorio.

## SINTESIS: “ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”

2011

CARLOS MARIA ALCOVER DE LA HERA

33

### ORGANIZACION

Como principales características de las organizaciones se pueden mencionar:

- ✓ Están compuestas por individuos y grupos;
- ✓ Creadas con vistas a conseguir fines y objetivos específicos;
- ✓ A través de funciones diferenciadas y de la división del trabajo;
- ✓ Con la intención de estar coordinadas y dirigidas racionalmente;
- ✓ Con una cierta continuidad a lo largo del tiempo, así como una cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental.

Las organizaciones se definen como sistemas sociales estructurados compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo.

No obstante el concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica, ya que las formas de concebirla han de adecuarse a cada época.

Las nuevas organizaciones se convierten en entidades adaptables a las exigencias de los entornos en los que tienen que sobrevivir. Sus principales características son:

- ✓ Estructuras descentralizadas;
- ✓ División de trabajo informal y flexible;
- ✓ Estructura de red;
- ✓ Objeto articulado en base a la prestación de servicios.

### PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

Forma parte de la Psicología Social, si bien tiene sus orígenes y mantiene estrechos vínculos con la Psicología Industrial o la Psicología del Trabajo.

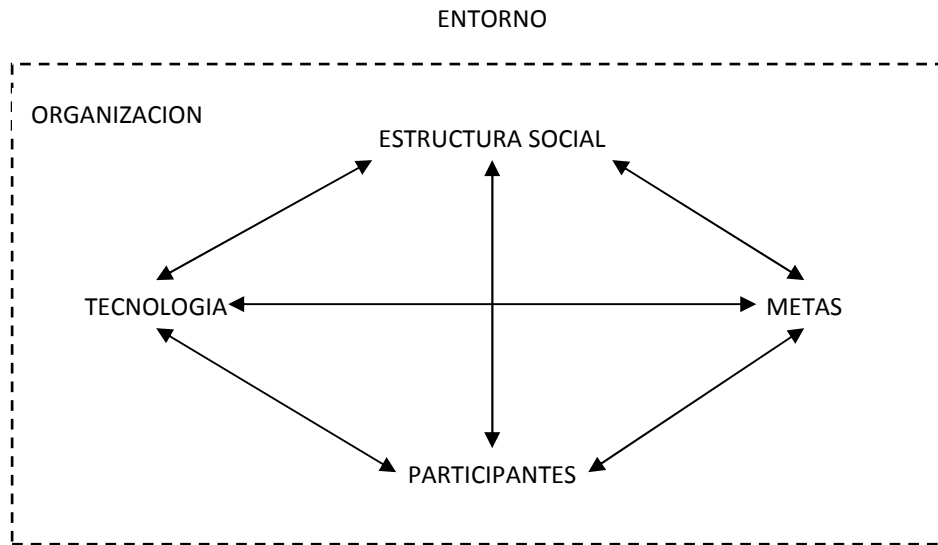
Específicamente se ocupa del comportamiento humano en los contextos organizacionales en relación con los diferentes subsistemas que los conforman.

Es una disciplina básica y aplicada, que trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos tanto individuales como interpersonales, grupales y organizacionales que se producen en esos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir en ellas con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

### COMPONENTES Y NIVELES DE ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES

El modelo propuesto por Leavitt permite aun contando con la diversidad y la complejidad que presentan, establecer un marco simplificado de los elementos que configuran toda la organización.

SINTESIS: "ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL" – Carlos Ma Alcover de la Hera



- ✓ Estructura social: se refiere a los aspectos regulados o pautados de las relaciones existentes entre los participantes. Puede distinguirse la estructura normativa –alude a lo que la organización debe ser- y la estructura de comportamiento –referida a lo que la organización realmente es-.Varia en el grado en que se encuentra formalizada pudiendo distinguirse la estructura formal de la informal;
- ✓ Participantes: son aquellos individuos que en respuesta a una gran variedad de incentivos realizan contribuciones para la consecución de las metas organizacionales. Constituyen actores sociales sin cuyas acciones no existe estructura social ni siquiera organización;
- ✓ Metas: constituyen la razón de ser de las organizaciones. Son las concreciones de los fines deseados y hacia las que se dirigen todos los esfuerzos y las contribuciones de los miembros, lo que las vincula necesariamente con la estrategia de la organización;
- ✓ Tecnología: se refiere a todos aquellos procedimientos, herramientas, máquinas, artefactos y materiales utilizados en la transformación de determinados recursos energéticos en determinados resultados;
- ✓ Entorno: además del entorno interno en el que los miembros llevan a cabo sus acciones, ninguna organización es autosuficiente y debe intercambiar con el exterior. Cada organización necesita conocer cuáles son las características de sus entornos, tanto de los próximos como de los globales ya que el incremento de interdependencia entre los factores que los componen obliga a manejarlos eficazmente para adaptarse a ellos y garantizar así la supervivencia de las organizaciones.

**Niveles de análisis en el estudio de las organizaciones.** Habitualmente la Psicología de las Organizaciones ha utilizado tres niveles de análisis aplicados al estudio del funcionamiento y de los procesos organizacionales: individual, grupal y

organizacional. Dada la creciente influencia que ejerce sobre el funcionamiento interno de las organizaciones se puede agregar un cuarto: el ambiente organizacional.

Desde otra perspectiva pueden distinguirse el nivel psicosocial –alude al comportamiento y a las relaciones interpersonales que tienen lugar entre los miembros organizacionales-, el nivel estructural –hace referencia a las características estructurales y a los procesos que caracterizan a las organizaciones- y el nivel ecológico – relativo a las características y a las acciones que las organizaciones como entidades colectivas llevan a cabo en el sistema más amplio con el que se relacionan-.

## CLASIFICACION DE ORGANIZACIONES

La diversidad y heterogeneidad de las organizaciones han dado lugar a diferentes intentos de clasificación para los que se han empleado distintos criterios. Una de las aportaciones clásicas la realiza Katz y Kahn al distinguir dos tipos de funciones:

**SINTESIS: “ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” – Carlos Ma Alcover de la Hera**

---

- ✓ Funciones de primer orden: actividades principales a las que se dedica la organización dentro del sistema social del que forma parte (ej: productivas o económicas, mantenimiento, adaptación, administrativas o políticas):
- ✓ Funciones de segundo orden: relacionadas con las características de la organización. (ej: mantenimiento del personal, equilibrio del sistema, entre otras).

Etzioni utiliza por su parte como criterio de clasificación el compromiso (forma en que los miembros de niveles inferiores reaccionan a la autoridad). Diferencia tres tipos: uso de la fuerza, uso de refuerzos y persuasión).

## DEFINICION DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional como campo de estudio específico se puede definir como el estudio sistemático de las conductas y de las actitudes que las personas muestran en las organizaciones. Implica conocer de qué modo las características de las organizaciones donde tiene lugar influyen sobre las conductas, las actitudes, los valores, las expectativas, la motivación y los resultados obtenidos de los miembros que forman parte de ellas, a la vez que las acciones de los miembros provocan cambios en el contexto organizacional. Es necesario comprender que las organizaciones son sistemas sociales complejos, en los que desempeña un papel fundamental las relaciones interpersonales y las influencias grupales.

## EVOLUCION DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

A lo largo de las cinco décadas de estudio del comportamiento organizacional la consideración de las variables que lo determinan ha sufrido un progresivo cambio de énfasis: de la racionalidad absoluta inicial se pasó a tener en cuenta la limitación de la capacidad cognitiva del ser humano; de aquí se trasladó al modelo del procesamiento individual de la información que fue ampliado con la consideración de los procesos sociocognitivos que influyen sobre dicho procesamiento y sobre la creación de significado; la última década ha sido testigo del auge otorgado a las emociones en la determinación del comportamiento organizacional.

Todas las funciones directivas pueden potencialmente proporcionar liderazgo; todas las actividades de liderazgo pueden contribuir a la dirección. No obstante, algunos directivos no lideran, y algunos líderes no dirigen.

### DIRECCION VS LIDERAZGO

Las principales diferencias se relacionan con dimensiones como los objetivos, las funciones, los rasgos, los recursos de poder utilizados y la relación con los miembros del grupo.

### DIRECCION

**Análisis de las funciones y roles directivos.** Al definir las funciones se han utilizado dos procedimientos, uno centrado en lo que los directivos deben hacer (enfoque normativo), y otro en lo que realmente hacen (enfoque descriptivo).

El enfoque normativo sigue fundamentalmente la trayectoria marcada por los teóricos clásicos de la dirección. Las principales funciones que tradicionalmente se asignan a la dirección son planificar, organizar, dirigir y controlar. Un análisis complementario se puede realizar a través de la identificación de los roles que se espera que ejecuten los directivos.

El enfoque descriptivo se basa en las observaciones directas, diarias y entrevistas relativas al comportamiento habitual de los directivos. El trabajo del directivo se describe, en contraste con lo que a veces se supone o espera de él.

La información que aportan ambas orientaciones resulta dispar, en ocasiones contrapuesta, y en cualquier caso limitada, ya que ambas establecen requisitos específicos dependiendo de cada posición y organización. Resulta necesario tener presente tanto las condiciones en que se realiza el trabajo como la influencia de factores situacionales.

**Competencias y habilidades directivas.** El trabajo de directivo se debe reconceptualizar en términos de competencias y habilidades identificando las conductas necesarias para su adecuado desempeño.

Se han realizado distintas taxonomías de habilidades directivas. Una de las más empleadas es la que distingue habilidades conceptuales, técnicas y sociales. A estos tres tipos puede añadirse las habilidades administrativas para ejecutar un tipo particular de función y que generalmente implica combinar las anteriores. Actualmente se han identificado otras importantes como inteligencia emocional, inteligencia social y aprendizaje y entrenamiento (coach).

### LIDERAZGO

Puede definirse como proceso grupal, rasgos de personalidad, forma de inducir al compromiso, ejercicio de influencia, conductas específicas, formas de persuasión, relación de poder, instrumento para alcanzar metas, efectos de la interacción, rol diferenciado, y distintas combinaciones de los elementos anteriores. Hasta mediados de los años 80 predominó el concepto de influencia –empleo de distintos recursos de poder para influir en las conductas de los miembros del grupo con el objeto de lograr los objetivos previstos- y más recientemente el concepto de líder como gestor de significados –define la realidad organizacional e identifica lo que es importante para los miembros-.

### TEMAS Y ORIENTACIONES ACTUALES EN LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO

En la actualidad emergen nuevos escenarios que reclaman perfiles y roles alternativos del liderazgo.

**Liderazgo distribuido o compartido.** Contrasta con la imagen tónica de los líderes carismáticos divulgada por los enfoques del nuevo liderazgo. La idea es hacer que los miembros del grupo sean capaces de liderarse a sí mismos. Esta modalidad no está exenta de dificultades como es la pérdida de identidad, la falta de compromiso de los miembros y de adhesión a las normas grupales. Para afrontar esas dificultades resulta útil emplear mecanismos de integración.

**Gestión de la diversidad.** Los líderes tienen la responsabilidad de gestionar la diversidad buscando un balance apropiado entre promover la diversidad y desarrollar una fuerte identidad y cultura organizativa basada en valores e identificación compartidos. Intenta evitar la discriminación en procesos de selección o promoción.

**Liderazgo en distintas culturas.** El significado que se otorga a los atributos y conductas de los líderes, varía en función de los distintos contextos culturales.

El proyecto más extenso y ambicioso que estudia el liderazgo en distintas culturas lo constituye el proyecto GLOBE. El principal objetivo consiste en examinar las interrelaciones entre cultura, procesos organizacionales y liderazgo; postula que los valores, normas y prácticas que distinguen a las culturas entre sí, junto a las contingencias organizacionales determina las prácticas de las organizaciones y los atributos y conductas de los líderes que son más frecuentemente desempeñados, aceptables y efectivos en cada cultura.

**Liderazgo y a gestión del conocimiento.** La ventaja competitiva de las organizaciones recae en su capacidad de aprender lo que requiere gestionar de forma eficiente sus activos intangibles y desarrollar un clima que propicie compartir información en todos los estamentos de la organización para crear conocimiento.

**Liderazgo ético.** Resulta fundamental conocer los esfuerzos que los líderes hacen para mostrar un comportamiento ético y para erradicar las prácticas noéticas e las organizaciones. Evaluar el liderazgo ético resulta complejo y requiere identificar los valores y las estimaciones de los líderes, así como en qué medida su conducta resulta moralmente justificable.

TEORÍAS CLÁSICAS		
Los rasgos de los líderes	Conductas y estilos de los líderes	Enfoques contingentes: la influencia de las situaciones
Las primeras investigaciones pusieron especial interés en tratar de identificar los rasgos personales estables que definen a los líderes, y que les diferencian de quienes no lo son.	Ya no interesa quién es el líder sino cómo se comporta en realidad. La suposición implícita es que las conductas son las responsables de la eficiencia del liderazgo y pueden aprenderse.	La eficacia del liderazgo depende de las condiciones de la situación e que tiene lugar. Las situaciones actúan por tanto como variables moderadoras.
No se demostró que un conjunto de rasgos relevantes sean universales; la relación entre rasgo y éxito como líder es escasa e inconsistente.	Las principales críticas: problema de medida, problema para identificar la causalidad, estudio limitado a los líderes formales y la ausencia de variables situacionales.	La crítica se centra en que están formulados de una forma genérica. La evidencia que se obtiene es parcial o indirecta.

**Enfoques alternativos**

Smith y Peterson utilizaron el modelo médico y propusieron remedios para reanimar la teoría del liderazgo, a saber: reemplazar las medidas del estilo del líder por medidas de recompensa y castigo, hacer distinciones entre los

subordinados, reexaminar las bases de las percepciones de los líderes respecto a los subordinados, reexaminar las bases de las percepciones de los subordinados respecto a los líderes y revisar las circunstancias que determinan el liderazgo. Den Hartog y Koopman proponen además, analizar el liderazgo a partir de las tácticas de poder e influencia.

SINTESIS: "DIRECCION Y LIDERAZGO" – Francisco Gil Rodriguez

Como principales orientaciones en el estudio del liderazgo Smith y Peterson distinguen: la tendencia a relacionar el estudio del liderazgo con los desarrollos que tienen lugar en otras áreas de la Psicología Social, Cognitiva y Organizacional, y otras ciencias sociales, dar mayor importancia al rol de la cognición y percepción, emplear diferentes metodologías y técnicas estadísticas sofisticadas.

ENFOQUES RECIENTES		
Liderazgo estratégico	Revitalización de los estudios sobre rasgos	Nuevo liderazgo
Se refiere a las respuestas organizacionales a las condiciones del ambiente y se relaciona con el liderazgo de toda la organización. Al líder estratégico le incumben altas responsabilidades y debe afrontar complejas tareas y combinar valores contrapuestos e respuesta a las demandas externas. Su impacto ha sido exagerado a partir de sesgos atribucionales que les otorgan un excesivo poder en la organización. Su influencia viene determinada por crisis que reclaman cambios estratégicos, el tiempo que lleva al líder en la organización, la cultura predominantes, los recursos disponibles, etc.	Se ha confirmado a través de un meta-análisis de los resultados originales, la importancia de rasgos como la inteligencia, masculinidad y dominancia. Es evidente que algunos rasgos aumentan la probabilidad del éxito del líder, aunque no lo garantice. Difieren de la adoptada anteriormente ya que los rasgos interesan en cuanto que su eficacia está vinculada a las situaciones y en cuanto a que configuran constructos que influyen en cómo las personas son percibidas como líderes. No tienen que ser estables, pueden manifestarse en situaciones que les estimulan y pueden predecir conductas en períodos de tiempo cortos.	<p>Liderazgo carismático: forma de influencia basada no en la autoridad moral o en la tradición sino en las percepciones que los seguidores tienen del líder y que se produce en momentos de crisis social. La mayoría de las teorías ponen el énfasis en las consecuencias positivas, pero también se han analizado las consecuencias socialmente indeseables.</p> <p>Carisma personalizado: caracterizado por ser autoagradecido, explotador, y autoritario. Carisma socializado: altruista, colectivista e igualitario, y se encuentra de forma frecuente en todas las instancias y niveles de la organización.</p> <p>Liderazgo transaccional: implica un contrato implícito entre líderes y seguidores que establecen un intercambio. Líder transformacional: eleva las aspiraciones de sus seguidores, las funde con las suyas propias y les estimula y motiva.</p> <p>Frente a teorías anteriores, los ingredientes esenciales del nuevo liderazgo (carismático y transformacional) son el carácter simbólico y emocional que se otorga a la conducta y atributos del líder.</p>

**DEFINICIONES DEL CONFLICTO**

Se encuentra un amplio número de definiciones y cierta confusión. El conflicto no es un fenómeno estático que se pueda fotografiar para su posterior descripción y análisis. Su naturaleza profundamente dinámica y procesual, su continuidad temporal con conexiones en las experiencias en el pasado y proyecciones hacia las interacciones futuras, complica de manera exponencial la complejidad de un fenómeno inevitablemente difícil de aprehender en una única definición.

**Criterios empleados para agrupar las distintas definiciones:**

- ✓ Definiciones restrictivas vs amplias: dependiendo de los autores, el número de fenómenos y elementos que se consideran parte del conflicto;
- ✓ Definiciones objetivas –consideran que determinadas condiciones conducen inevitablemente al conflicto- vs subjetivas –entienden que la capacidad de una situación para generar conflicto depende siempre de la percepción que una o ambas partes tiene de ella-;
- ✓ Definiciones funcionalistas –se centra en el porque del conflicto, valorando el papel que cumple dentro de las organizaciones y de la sociedad-, situacionistas –se interesa por aquellas configuraciones de acontecimientos que dan origen al conflicto- e interaccionistas –se pregunta por qué tiene lugar el conflicto;
- ✓ Definiciones integradoras: cada una de ellas puede ser útil y tener validez dependiendo del objetivo. Resulta de mayor interés aclarar los distintos elementos que intervienen en el conflicto.

**TIPOS DE CONFLICTOS**

- ✓ Según el número y entidad de las partes implicadas: conflicto intraindividual –un individuo recibe demandas incompatibles de un mismo rol o de roles distintos-, conflicto interpersonal –dos personas perciben algún tipo de incompatibilidad entre sí-, conflicto intragrupo –se produce entre miembros de un mismo grupo-, conflicto intergrupual –disputan dos o más grupos, si están en el mismo nivel se habla de conflicto horizontal y si están en niveles distintos conflicto vertical-, conflicto interorganizacional –se produce entre dos o más organizaciones-;
- ✓ Según las condiciones objetivas que generan el conflicto y las percepciones de las partes: es posible distinguir entre conflictos públicos –se da una sanción y reconocimiento de la situación como conflictiva y se desarrollan normas o procedimientos de a situación como conflictiva y se desarrollan normas o procedimientos para su resolución- y conflictos o disputas privadas –aparecen confundidos con otras actividades y no suelen etiquetarse como conflicto sino como disputas o sabotaje-;
- ✓ Según los principios que regulan su desarrollo: dimensión formal- informal –distingue entre aquellas situaciones en que se dispone de unos procedimientos preexistentes para gestionar el conflicto y aquellas otras en que las normas para la gestión deriva de la cultura organizacional una vez que el conflicto es ya manifiesto- y la racional- irracional –refleja el predominio del cálculo y la consciencia en las acciones, frente a la impulsividad y los aspectos emocionales;
- ✓ Según los motivos y el contenido del conflicto: conflictos de objetivos o de intereses –originados por la existencia de fines divergentes o incompatibles, de modo que cada parte construye o interfiere en la

consecución de los objetivos de la otra-, conflictos de opinión, cognitivos o de controversia –en los que las partes no coinciden en la determinación de los datos empíricos-, conflictos normativos –en los que las partes difieren en la valoración hacen de una conducta de acuerdo con las expectativas derivadas de los principios y normas sociales-.

## ASPECTOS FUNCIONALES Y DISFUNCIONALES DE CONFLICTO

La aparición de efectos positivos o negativos se relaciona con la intensidad de sus manifestaciones, con el equilibrio entre los niveles de conflicto y los niveles de estabilidad y con las estrategias para su manejo. Tanto la ausencia total del conflicto como altos niveles del mismo provocan una escasa productividad.

## MODELOS SOBRE EL CONFLICTO

Pretenden desde diferentes perspectivas explicar el origen del conflicto en distintos contextos, entre los que está también el organizacional y aquellos que se aplican a la explicación del conflicto en las organizaciones.

**Modelos generales del conflicto.** Este tipo de modelos señala el origen del conflicto, las causas y los motivos por los que las disputas y enfrentamientos se manifiestan en los individuos, los grupos, las organizaciones o las sociedades. La diferencia entre ellos radica en la unidad de análisis empleada y en el grado de estabilidad que suponen en las causas o desencadenantes del conflicto. Tipos: nivel individual, psicológico o micro –interpretan el conflicto a partir de las características de los individuos-, nivel macro o sociológico –la forma en que organizan y estructuran las sociedades es señalada como la principal causa del conflicto- y nivel intermedio o psicosocial –analiza la interacción de las variables del individuo con las del contexto social.

**Modelos sobre el conflicto organizacional.** Tienen conexiones o influencias derivadas de los modelos generales: modelos estructurales –se centra principalmente en la identificación de los factores que desencadenan y mantienen un conflicto-, modelos de proceso –prestan atención a los aspectos temporales- y modelos mixtos –combinan elementos estructurales y de proceso-.

### Modelos mixtos sobre el conflicto en las organizaciones:

- ✓ **Modelo sistémico: el conflicto como episodio.** El conflicto se define como un proceso en el que los distintos eventos y acontecimientos se agrupan en episodios que mantienen una lógica interna y que actúan como antecedentes de los episodios posteriores. Dentro de cada uno de ellos, tiene lugar una misma secuencia que incluye los siguientes elementos: conciencia, pensamiento y emociones y resultados. También son afectadas por distintos aspectos estructurales. Estos se definen como aquellos factores de la organización que permanecen constantes a través de los distintos episodios y cuyo cambio suele ser lento.
- ✓ **Modelo de escalada del conflicto.** Pretende explicar la evolución en el manejo del conflicto, con atención especial a los distintos factores y variables implicados en su intensificación o escalada y aquellos relacionados con su aplacamiento o desescalada. Dentro del modelo, el origen del conflicto se identifica con la frustración experimentada por una de las partes como consecuencia de diversas condiciones antecedentes. Posibilidades en el manejo del conflicto: manejo desescalativo del conflicto –engloba toda aquella acción de una de las partes que disminuye o no aumenta la frustración de la otra-, manejo escalativo del conflicto –implica reacciones que provocan una intensificación de la frustración propia y de la otra parte-.

## FACTORES RELACIONADOS CON EL CONFLICTO

PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

- ✓ **Relación de poder.** La forma en que el poder afecta al conflicto depende en buena medida de la distribución del mismo entre las partes. El poder determina la capacidad para obtener los resultados deseados y, por tanto la cantidad de la que dispone una parte respecto a la otra condiciona las estrategias y las tácticas empleadas para su manejo;
- ✓ **Procesos de comunicación.** El manejo constructivo del conflicto depende en buena medida de una comunicación precisa entre las partes sobre sus objetivos, necesidades y expectativas, de tal modo que puedan implicarse en la búsqueda de soluciones satisfactorias para ambas;
- ✓ **Relaciones intergrupales.** El nivel de contacto entre las partes, las condiciones bajo las que éste tiene lugar, el pasado de interacciones y la posibilidad de su continuidad en el futuro o los sesgos en la percepción y

**SINTESES: "CONFLICTO Y NEGOCIACION EN LAS ORGANIZACIONES" – David Martínez Iñigo**

---

atribuciones del otro grupo y el propio son algunas de las vías que conectan las relaciones intergrupales con el conflicto;

- ✓ **Estructura, normas y sistemas de recompensas organizacionales.** La complejidad de la estructura de una organización incrementa el número de subunidades dentro de la misma y la posibilidad de que dos o más de ellas desarrollen objetivos en conflicto. La existencia de normas que regulan la gestión del conflicto, previa a su aparición, puede contribuir a su gestión constructiva. El sistema de recompensas puede incentivar el conflicto y determinadas estrategias de manejo;
- ✓ **Percepción de justicia.** La injusticia puede estar en el origen de un amplio número de conflictos, al tiempo que puede afectar a su evolución o ser empleada como una táctica;
- ✓ **Diferencias individuales.** A pesar de las investigaciones realizadas, no parece que exista una relación clara de las variables de personalidad y algunas otras características individuales con el conflicto o su gestión.

## LA GESTION Y RESOLUCION DEL CONFLICTO

Dentro de las organizaciones es posible encontrar diversas formas de afrontar el conflicto.

La negociación puede entenderse como un procedimiento orientado a la resolución de la oposición entre las partes del conflicto. Dicha resolución se alcanza mediante un proceso en el que las partes discuten activamente con el objetivo de sincronizar y alcanzar un acuerdo. Ambas reconocen explícitamente la existencia de divergencias en sus intereses, una dependencia mutua y la intención de buscar un acuerdo. Implica una redefinición de su interdependencia de modo que los resultados que se deriven de ella sea, al menos, parcialmente aceptables por las partes.

### Tipos de negociación: objetivos, estrategias y tácticas.

- ✓ **Negociación distributiva.** Cada uno de los participantes intenta maximizar su parte en unos resultados que son limitados, existiendo una confrontación directa de los objetivos. Las ganancias de una parte se traducen en pérdida para la otra. Cada uno establece un nivel mínimo de resultados o punto de resistencia por debajo del cual no será posible una resolución aceptable. En la medida en que los puntos de resistencia establecen alguna zona común, existirá un área o rango para el acuerdo.  
Las estrategias se agrupan en torno a dos objetivos. Uno, aproximar el acuerdo final al punto de resistencia de la otra parte. Y dos, rebajar el punto de resistencia de la otra parte. En ambos casos, se aumenta la proporción de los resultados obtenidos por medio de una solución aceptable para la otra parte.  
En cuanto a las tácticas, incluyen acciones que permiten detectar con precisión el punto de resistencia de la otra parte e intentos para que este último sea rebajado;
- ✓ **Negociación integrativa.** Los objetivos de las partes no son mutuamente excluyentes. Existe la posibilidad de que ambas partes logren sus objetivos. No se trata en este caso de repartir unos recursos limitados, sino de encontrar una forma de aumentar esos recursos optimizando su distribución.

Es necesario que ambas partes empleen una estrategia y táctica basadas en un intercambio abierto de información, que se desarrollen relaciones de confianza entre las partes, que estas últimas intenten comprender los objetivos y necesidades de ambas, que se enfatizan los aspectos comunes y se minimicen las diferencias y que se busquen soluciones satisfactorias para ambas partes.

Implica un afrontamiento constructivo de la solución de problemas;

- ✓ **Negociaciones mixtas.** Los implicados no tienen un único motivo, sino que ambas partes combinan algunos de carácter competitivo con otros cooperativos. Como el resto de los fenómenos organizacionales, la negociación no transcurre en un vacío social sino que se inserta e integra con el resto de las dimensiones y procesos en la organización.

---

SINTESIS: "CONFLICTO Y NEGOCIACION EN LAS ORGANIZACIONES" – David Martinez Iñigo

---

**Fases y etapas en la negociación.** El modelo de Munduate consta de cinco fases entre algunas de las cuales se incluyen situaciones de impas o espera que catalizan la transición de una a otra:

- ✓ Fase I: preparación y planificación. Cada parte desarrolla una definición del tipo de situación conflictiva que debe afrontar, fija sus objetivos, cuál es su punto de resistencia y cuáles serán sus estrategias y tácticas una vez que comience la negociación. También realizan estimaciones sobre esos mismos aspectos en la otra parte;
- ✓ Fase II: antagonismos. Tienen lugar los primeros contactos durante los cuales se tantea la veracidad de las expectativas sobre la otra parte y se afirma la posición propia;
- ✓ Fase III: aceptación de un marco común. Se asume la necesidad de aumentar la cooperación de modo que el proceso pueda continuar;
- ✓ Fase IV: presentación de alternativas de solución. Se suceden ofertas y contraofertas en un clima de mayor flexibilidad y cooperación;
- ✓ Fase V: cierre y gestión de lo acordado. Se elige una de las alternativas aceptables para ambas partes y se pone en marcha.

Dentro de los procesos que intervienen en la integración del individuo a la organización cabe mencionar el entrenamiento y aprendizaje del individuo en la organización y la adquisición de roles o de forma más general los de socialización organizacional.

Se ha criticado el concepto de rol y los conceptos con él relacionados por su falta de concreción y de vaguedad. Dentro de contexto psicológico el término rol es considerado un patrón de conductas asociadas con las personas que ocupen una determinada posición.

**Conducta de rol.** El comportamiento de un individuo en el desempeño de su rol supone una serie de conductas recurrentes vinculadas con las de otros sujetos, con los que se relaciona por razón de la posición que ocupa. La conducta de un rol, hace referencia a un sujeto que la desempeña y a una situación, en buena medida social, en la que se desarrolla. La situación social a la que toda conducta de rol se refiere en muchas ocasiones es más relevante que la propia personalidad a la hora de determinar esa conducta.

**Expectativa de rol.** La expectativas de un determinado rol comprenden los deberes y obligaciones de la persona que lo desempeña en relación con otras personas que ocupan roles y posiciones relacionados con él dentro del sistema de roles. Presentan ciertas dimensiones, a saber: su grado de incertidumbre, de generalidad o especificidad de las expectativas y de amplitud.

## EL MODELO DE ADOPCION DE ROLES (ROLE TAKING)

Insiste en el carácter interpersonal de todo rol y centra su atención en el estudio de un episodio de rol como unidad de análisis.

**El episodio de rol.** Está constituido por un ciclo completo en el que cabe distinguir un proceso de emisión de roles, una respuesta por parte de la persona focal y un proceso de retroalimentación o feedback que a su vez afecta a los miembros del conjunto del rol que son los emisores de las expectativas de rol.

Los mensajes que se envían son de diversos tipos y aún desde las instrucciones específicas sobre el comportamiento que se espera en el desempeño del rol hasta castigos o refuerzos contingentes a las conductas realizadas en ese desempeño.

Hay que considerar el rol recibido, es decir las percepciones y cogniciones, del sujeto respecto del mensaje que los miembros del conjunto de rol le envían.

Si bien las expectativas de los emisores de rol ejercen una determinada influencia sobre el comportamiento de la persona focal, no es menos cierto que ésta, a través, proporciona información y procura influir sobre esas expectativas.

El episodio de rol muestra una unidad del proceso de interacción entre distintos miembros de un sistema de roles, mediante el cual se configura un rol y se influye en su desempeño. Este modelo no es más que una abstracción útil de un fenómeno mucho más complejo que consiste en la interacción dentro de un sistema organizacional de roles.

**Factores que influyen sobre el proceso de adopción de roles.** La interacción entre diferentes roles de una organización se desarrolla en un contexto concreto y viene determinada por varios aspectos. Tres son los más relevantes, a saber: los aspectos organizacionales –tanto las características de la organización en su conjunto como las del subsistema concreto en el que un puesto se integra– y los determinantes de las expectativas que surgen en relación

con un rol y consiguientemente de la conducta de rol-, los aspectos de personalidad de los sujetos que intervienen – resulta evidente que dos personas desempeñan un mismo rol con ciertas diferencias manifiestas en las peculiaridades

**SINTESIS: “LOS ROLES EN LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS DE SOCIALIZACION ORGANIZACIONAL” –José Ma Peiró Silla**

---

personales al desempeñar un puesto- y las relaciones interpersonales existentes entre ellos –influyen sobre el establecimiento y emisión de las expectativas de los miembros del conjunto de rol y sobre la interpretación que hace la persona focal de esos mensajes y su desempeño del rol-.

Un episodio de rol solo incluye un rol y un conjunto de rol; sin embargo, cualquier persona en nuestra sociedad desempeña sucesiva o simultáneamente diversos roles, incluso dentro de una misma organización.

**LOCALIZACION DE ROL**

La localización de la posición de los otros y la de uno mismo es el primer paso de un acto social. Consiste en una clasificación tácita de la posición del otro a partir de los indicios y signos disponibles y de las cualidades inferidas en esa persona.

Los errores en el proceso de localización de roles puede conducir a situaciones embarazosas y en ocasiones a consecuencias graves.

**AMBIGÜEDAD DE ROL, CONFLICTO DE ROL Y OTROS FACTORES DE STRESS PRODUCIDO POR EL DESEMPEÑO DE LOS ROLES**

El desempeño de roles dentro de la organización es una de las fuentes generadoras de stress en los individuos bajo ciertas circunstancias.

**Ambigüedad de rol.** Es el grado de incertidumbre que el sujeto que lo desempeña tiene respecto al mismo. Dentro de los efectos positivos cabe mencionar que puede permitir una cierta flexibilidad en el desempeño del rol en función de la situación y facilitar la solución de los conflictos.

**El conflicto de rol y sus tipos:**

- ✓ Conflicto intra- rol: surge en el desempeño de un único rol y puede deberse a las discrepancias entre las expectativas del conjunto de rol y las expectativas de la persona focal, o a la falta de congruencia entre el rol y las capacidades, necesidades o valores de la persona.
- ✓ Conflicto inter- rol: es el que se produce al tener que desempeñar un mismo individuo, simultáneamente dos o más roles que resultan incompatibles.

**Otros aspectos del desempeño de roles relacionados con el stress**

- ✓ Sobrecarga de roles: la persona focal debe desempeñar una serie de de roles que son imposibles de realizar en el tiempo establecido y con el nivel de calidad requerido.
- ✓ Roles pobres: las exigencias del rol son muy pobres en relación con las capacidades, habilidades y expectativas del sujeto.

**EL PROCESO DE ELABORACION DE ROLES (ROLE MAKING)**

La formulación de los roles, su elaboración, debe hacerse en abstracto y por especialistas en diseño organizacional. Una vez establecidos hay que buscar alas personas que mejor se ajusten a sus exigencias. El proceso de selección de personal es central. Hay que seleccionar al mejor hombre para cada puesto y procurar que su inclusión en la organización solo alcance a aquellos que los roles exigen.

El modelo fixista parte de una cierta estabilidad de la organización y su entorno y exige también estabilidad en los roles que han de desempeñarse. Las disfunciones son mayores en una sociedad cambiante e inestable que exige mayor flexibilidad para adaptarse al ambiente dinámico.

Los roles en una organización no solo se asumen, sino se configuran, se construye y se definen mediante un proceso de negociación entre la organización, en especial el conjunto de rol, y la persona focal.

**SINTESIS: “LOS ROLES EN LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS DE SOCIALIZACION ORGANIZACIONAL” –José Ma Peiró Silla**

---

**Sistemas de elaboración de rol.** Se los considera como aquellos procesos mediante los cuales el miembro de una organización adquiere conocimientos sobre el contenido de las constricciones y demandas establecidas sobre la conducta y las fuentes de esas constricciones y demandas, recibe y envía comunicaciones persuasivas en relación con su conducta en el rol, acepta un patrón de conducta particular y modifica este patrón a o largo del tiempo. Tres tipos determinantes intervienen en el proceso: los sistemas físicos y tecnológicos, los sistemas socioculturales y los sistemas de la persona.

**Proceso de definición del rol.** Durante ese proceso, se formulan los nuevos patrones de trabajo y conducta social que serán el punto de partida de su comportamiento en la organización.

En la definición de rol juegan un papel importante las expectativas y presiones ya establecidas en la organización y las peculiaridades que el nuevo miembro introduce en su desempeño. La resultante es fruto de una negociación en la que existen unos límites pero en a que también hay un margen de elección. Por ello el desempeño de un rol no es meramente resultado de una adopción sino de un proceso de construcción y definición.

#### **SOCIALIZACION DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION**

El proceso de adquisición y elaboración de roles es solo un aspecto de otro mucho más amplio de socialización organizacional.

En un contexto específicamente organizacional se ha definido a la socialización como el proceso mediante el cual el nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de conducta exigidas por la organización a la que se incorpora.

La socialización procura que el individuo llegue a conocer el contexto y la situación organizacional y a desarrollar conductas concordes con las expectativas y normas establecidas. Se trata de aprender una perspectiva cultural que permita interpretar las experiencias propias en un determinado contexto organizacional. Es un proceso de carácter continuo.

Las tácticas de socialización son formas de organizar las experiencias de los individuos que se incorporan a una organización o que realizan la transición de un rol a otro. Representan además un conjunto de eventos que tratan de influir sobre los comportamientos de esos individuos. Son procesos similares al entrenamiento, el aprendizaje, etc pero de carácter más específico.

## MODELOS CONCEPTUALES EN TOMA DE DECISIONES

Los modelos normativos indican cómo deben tomarse las decisiones y qué condiciones se han de cumplir en ellas -han partido de un modelo de hombre completamente racional que coinciden en sus líneas generales con la descripción del "hombre económico" de la teoría clásica de las organizaciones-. Los modelos descriptivos pretenden únicamente simular, del modo más adecuado y exacto posible, la conducta de los decisores en los tipos de problemas a los que se aplica el modelo -modelo alternativo que postula al "hombre administrativo" que tiene más en cuenta los fenómenos empíricos en la toma de decisiones humanas-.

### HOMBRE ECONOMICO

Este modelo se establece sobre tres supuestos que difícilmente se cumplen: todas las alternativas relevantes le son dadas al decisor, todas las consecuencias vinculadas a cada alternativa se conocen y el hombre racional siempre es relativa a un marco de referencia y no se puede olvidar esa relatividad si se quiere comprender adecuadamente cómo ocurren empíricamente los procesos de decisión.

### HOMBRE ADMINISTRATIVO

Caracterizado por decisiones fundamentadas en una racionalidad limitada -viene limitada al mismo tiempo por las características psicológicas del sujeto-, donde intervienen hechos y valores y se buscan resultados satisfactorios en lugar de soluciones óptimas -las teorías que asumen la optimización de la utilidad, asume que es constante a lo largo del tiempo; el hombre administrativo modifica los mínimos aceptables para que una decisión sea satisfactoria en función de la experiencia anterior. El concepto de decisión satisfactoria está relacionado con el nivel de aspiración- y donde en muchas ocasiones se adoptan en colaboración con otros.

## TIPOLOGIAS DE LA TOMA DE DECISIONES

- ✓ **En función de la programabilidad de la tarea.** Decisiones programadas -aquellas que se desarrollan de acuerdo con un plan ya establecido en ocasiones anteriores- vs decisiones no programadas -no tienen carácter repetitivo, son situaciones más o menos nuevas y únicas en alguno de sus aspectos, los datos disponibles son incompletos y mal estructurados y los procedimientos claramente establecidos y definidos-;
- ✓ **En función de las características de la conexión entre las alternativas y sus consecuencias.** En situación de certidumbre -aquellas en que todas las alternativas de acción y sus respectivas consecuencias son conocidas-, decisiones en situación de riesgo -aquellas en las que cada alternativa presenta más de una consecuencia y el decisor conoce la probabilidad de ocurrencia de cada una de ellas-, decisiones en situación de incertidumbre -el decisor no conoce ni el número de consecuencias posibles de cada alternativa ni la probabilidad de que ocurra cada una de ellas- y decisiones en situación de competición -existe un oponente al decisor cuyos objetivos, intenciones y elecciones pueden entrar directa o indirectamente en conflicto con los de éste-;
- ✓ **En función del número de sujetos que participan en la decisión.** Muchos de los modelos de toma de

decisiones se han formulado sobre el supuesto de que el decisor es un único individuo que aplica sus conocimientos, percepciones, juicios, y otros procedimientos psicológicos a la tarea; muchas decisiones en especial en el contexto organizacional son tomadas por dos o más personas;

- ✓ **En función del número de objetivos que se persiguen en la decisión.** Algunas decisiones se toman con el fin de conseguir un único objetivo, y en este caso el criterio de elección entre las alternativas se establece en función de la mayor o menor eficacia de éstas en la consecución de ese objetivo, de acuerdo con la función de utilidad establecida para el caso. La adopción de alternativas que proporcionan logros en un determinado objetivo pueden dificultar la satisfacción de otros también pretendidos. La estimación de la función de utilidad es aquí más compleja sobre todo si los diferentes objetivos no pueden ser valorados con las mismas unidades;

#### SINTESIS: "TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES" – José Ma Peiró Silla

Los criterios considerados permitirían combinando entre sí, diferenciar un número excesivo de tipos de decisiones. Pero no se combinan al azar. Las decisiones con múltiples objetivos y varios sujetos participantes suelen ser más inciertas y desestructuradas que las decisiones con un solo objetivo y un solo decisor, aunque esto no significa que necesariamente vayan vinculados estos dos tipos.

#### EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Cinco fases o estadios en la toma de decisiones según Janis:

- ✓ Conciencia del problema: no puede prescindir de la información o rechazarla por falsa, irrelevante o no aplicable;
- ✓ Búsqueda de alternativas: suele eliminar a aquellas que se presentan como claramente ineficaces o excesivamente costosas tratando de determinar cuales de ellas son viables;
- ✓ Ponderación de las alternativas: analizar los pros y los contras de las alternativas no eliminadas como inviables;
- ✓ Deliberación acerca del modo de llevar a cabo una alternativa preferida: el decisor analiza las condiciones de su desarrollo y sus posibles consecuencias;
- ✓ Elección: implementadas a pesar de sus posibles inconvenientes.

Algunos pasos pueden desarrollarse ampliamente mientras que otros apenas se esbozan. Pueden darse avances y retrocesos de unas etapas a otras en función de los resultados obtenidos en cada una de ellas, produciéndose así secuencias iterativas.

#### ALGUNOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

Unos provienen de las características del sujeto o sujetos decisores, otros de la situación y de la organización, que establece ciertas constricciones para que esas decisiones contribuyan a los objetivos y se realicen de acuerdo con las normas. Existen también constricciones extra organizacionales, sociales, económicas y políticas.

**Características del decisor.** Las distorsiones, omisiones, olvidos y otras deficiencias ocurren en el procesamiento de información. En todo proceso de decisión intervienen procesos psicológicos racionales e intencionales. En cada etapa los procesos psicológicos pueden intervenir con aspectos diferenciales.

- Habilidades perceptuales: principal determinante del grado de incertidumbre, complejidad y conflicto que identifica y de las estrategias que considera;
- Capacidad de procesamiento de información: establece los límites y la calidad de las estrategias disponibles y su valor diferencial;
- Actitudes y valores: ponderan la información recibida, establecen condiciones acerca de la elección y sus consecuencias e incluso delimitan las alternativas aceptables; introducen un nivel de activación del sujeto que contribuye a su eficacia decisora, al igual que lo hacen en otras tareas intelectuales y de rendimiento;

- Aspectos de personalidad: como orientación hacia el poder vs orientación ideológica, la emocionalidad vs objetividad, creatividad vs sentido común, entre otros.

**Influencia del grupo sobre el decisor.** El espacio social influye en los juicios, las actitudes, las creencias y las decisiones del decisor. Grupos de referencia externos pueden tener una incidencia mayor en decisiones y conductas de los miembros de la organización que los propios grupos internos.

**Factores organizacionales.** Las organizaciones establecen una serie de limitaciones y constricciones, también sobre la toma de decisiones de los miembros haciendo su conducta más predecible y coordinada.

## **PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES**

Por lo que se refiere los tipos de participación cabe distinguir la participación voluntaria de la forzada, la formal de la informal y la directa de la indirecta. Generalmente estas tres dimensiones forman un patrón identificable. La participación forzada tiende a ser formal e indirecta mientras que la voluntarias tiende a ser informal y directa.

El tipo de participación en la toma de decisiones en función del estadio o fase del proceso en la toma de decisiones en la que ésta se da. Así se puede diferenciar la participación en el descubrimiento y detección de los problemas, en la elaboración de propuestas para su solución, en la evolución de las soluciones propuestas o en la elección de la solución.

## **TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

El proceso es similar al de las decisiones tomadas individualmente, pero mucho más complejo al participar en él varios individuos que tienen información, en parte diferente, sobre la situación y la experiencia también diferenciada en ocasiones similares. El proceso de toma de decisiones se amplía, iniciándose por lo general mediante un intercambio de información entre los miembros; es un proceso de interacción mediante el cual unos miembros tratan de influir sobre otros, y ejercer presiones etc con el fin de conseguir que apoyen la alternativa de solución que ellos proponen, produciéndose coaliciones, consenso o polarización ante el problema, según los casos.

Tipos de situación: cooperación -implica riesgos tratando de compartirlos y de distribuir los beneficios que pudieran conseguirse-, competición -los individuos forman parte de un grupo que se enfrenta ante un problema con múltiples alternativas aunque no todos ellos persiguen exactamente los mismos objetivos ni perciben de manera idéntica la situación- y conflicto -acerca de los beneficios que pueden lograrse a partir de una determinada decisión-.

## **LA ORGANIZACION COMO SISTEMA DECISOR COMPLEJO**

Además de los niveles individual y grupal, es posible abordar la toma de decisiones a un tercer nivel, el de las decisiones organizacionales. Existe diferencia entre el proceso de decisión en las organizaciones -caso en que la decisión es en sus aspectos importantes un proceso social- y el proceso de decisión en los individuos -caso en que fundamentalmente es un proceso psicológico socialmente condicionado-.

Las decisiones personales por lo general no pueden ser delegadas mientras que las organizacionales pueden serlo. Además las decisiones personales, en su proceso de adopción, suponen otras decisiones subsidiarias que son adoptadas por el mismo sujeto, mientras que en la organización esas decisiones subsidiarias pueden haber sido tomadas por otros miembros. En las decisiones personales, el contenido de la decisión es específico del sujeto, sin embargo el proceso de decisión puede no serlo. En las decisiones organizacionales, los contenidos no son específicos

de los individuos que las toman aunque los procesos suelen estar especificados con bastante claridad.

## SINTESIS: "PODER, AUTORIDAD Y JERARQUIA EN LAS ORGANIZACIONES"

2011

JOSE Ma PEIRO SILLA

### NATURALEZA Y CARACTERISTICAS DEL PODER

**Poder:** relación entre dos o más actores (individuales o colectivos) en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros. Se trata de la habilidad de una o varias personas para influir sobre la conducta de otros, para cambiar las probabilidades de que otras personas respondan de determinadas maneras ante ciertos estímulos.

Sólo puede existir dentro de las relaciones sociales a través de un proceso de interacción.

**Intensidad de poder:** hace referencia al grado de influencia que A ejerce sobre B con el fin de cambiar la probabilidad de sus respuestas. Cuando esa intensidad es máxima, se puede hablar no sólo de poder sino de control;

**Dominio del poder:** el poder difiere también en función de su extensión, es decir, del número de personas o grupos sobre los que se ejerce;

**Rango del poder:** hace referencia al rango de respuestas de B sobre las que A ejerce poder.

**Bases del poder.** Las tres bases son: recursos son todos aquellos objetos o eventos que resultan útiles o valiosos para un determinado sujeto o grupo; el valor de poder de esos recursos solo está garantizado si el sujeto o grupo que aspira a conseguirlos tiene una elevada dependencia de ellos y no tiene otras alternativas disponibles. La existencia de soluciones alternativas disminuiría la dependencia de los recursos controlados.

**Fuentes de poder.** Según French y Raven los tipos son: poder de recompensa, poder coercitivo, poder el experto, poder referente y poder legítimo.

Los dos primeros tipos se basan en el control de determinados recursos, el tercero y el cuarto se fundamentan en características del agente de poder que resultan valiosas para los que lo acatan y el última se basa en la aceptación del sistema legal que lo fundamenta.

Las relaciones de poder pueden estar fundamentadas en diversas fuentes y sus efectos sobre el desempeño y la satisfacción de los individuos muestran aspectos diferenciales que requieren un análisis más detallado.

### RELACIONES INTERPERSONALES DE PODER

El poder se establece y ejerce a través de las relaciones interpersonales que permiten un proceso de influencia con el

fin de conseguir cambios de conducta, proceso que puede evocar diversos tipos de reacciones en los destinatarios.

**El agente que ejerce la influencia.** La influencia puede ser ejercida por actores que pueden ser individuos, grupos, roles, oficios, gobiernos, estados u otros agregados humanos.

Existen diversos aspectos individuales relevantes en el ejercicio de la influencia: recursos del agente, motivación del agente, aspectos de personalidad y desempeño de un rol.

**Métodos para el ejercicio de la influencia y el poder.** Los métodos o medios de poder o influencia han sido definidos como actividad mediadora de A entre la base de A y la respuesta de B. Se trata de acciones instrumentales realizadas para conseguir influencia y, a través de ella, el cambio del comportamiento en B.

**SINTESIS: "PODER, AUTORIDAD Y JERARQUIA EN LAS ORGANIZACIONES" José Ma Peiró Silla**

---

**Clasificación de los métodos de influencia.**

- ✓ Sanciones negativas: métodos que tratan de conseguir influencia mediante la aplicación de castigos, ejerciendo presiones e incluso mediante control físico;
- ✓ Sanciones positivas: si el agente controla recursos valiosos para el sujeto al que trata de influenciar puede conseguirlo a cambio de la concesión de algunos de estos recursos, recompensas o promesas de recompensas;
- ✓ Métodos informativos:
  - ✓ Persuasión: la formulación de un juicio de tal manera que los que lo conocen tienen una oportunidad de ser conscientes del valor potencial de aceptarlo en lugar de mantener su propia postura;
  - ✓ Persuasión manipulativa: implica un intento deliberado del agente de la influencia por enmascarar u ocultar los verdaderos objetivos de la influencia, con el fin de evitar que el destinatario rechace o evite la influencia;
  - ✓ Claramente manipulativos: se da encubrimiento de los objetivos que se pretenden y del intento mismo de influencia.
- ✓ Métodos de autoridad: utilizan como base de influencia el poder legítimo, poder que es reconocido por el propio destinatario de las influencias. P. e. el establecimiento de normas dentro de las propias competencias;
- ✓ Métodos de atracción: aquellos que utilizan como procedimiento de influencia las relaciones personales, simpatías, respeto, etc que el destinatario tiene hacia el agente de influencia.

La frecuencia de uso de estos cinco métodos depende de factores como las características del agente, la dirección de la influencia, las características del destinatario y el contexto.

**Determinantes en la elección del método.** Entre los determinantes de carácter general, cabe señalar la concepción que el agente tiene de la persona humana, el entorno cultural de la organización y sus limitaciones legales.

Existen además determinantes más inmediatos como anticipación de la efectividad de un medio determinado para esa situación, evaluación de los costos inmediatos que produce su utilización, evaluación de las consecuencias a largo plazo, evaluación de los medios y disponibilidad.

**Destinatario de la influencia.** El destinatario puede ser un individuo, un grupo o cualquier otro colectivo. El conjunto de destinatarios se ha denominado dominio de poder. Una serie de aspectos psicológicos de estos individuos inciden en la reacción comportamental ante el intento de influencia, a saber: aspectos perceptivos, motivacionales, conducta manifiesta vs disponibilidad para la acción.

**Efectos de la influencia.** El ejercicio de la influencia de un agente sobre el destinatario, a través de uno o varios métodos, tiene una serie amplia de efectos, de los que algunos son pretendidos y/ o esperados, mientras que otros no lo son.

### **PODER, AUTORIDAD Y JERARQUIA**

Los autores que han realizado estudios sobre el poder organizacional y la autoridad han adoptado por lo general una de las siguientes perspectivas: o bien el poder ha sido definido ampliamente y el concepto de autoridad ha sido limitado al poder dependiente de la posición ocupada, o bien la autoridad ha sido considerada en su sentido más amplio y el concepto de poder restringido al ejercicio de la coerción.

La autoridad es un poder legítimo que le viene al individuo en virtud de su posición en una estructura social organizada. La base de este poder es su legitimidad y la aceptación de esa autoridad es una cláusula clave en el contrato psicológico, y a veces en el legal, que sirve de base al ingreso de un nuevo miembro en la organización.

#### **SINTESIS: "PODER, AUTORIDAD Y JERARQUIA EN LAS ORGANIZACIONES" José Ma Peiró Silla**

---

El poder legítimo suele ser respaldado por el poder de recompensar y de castigar, apoyándose así la autoridad legítima en un sistema auxiliar de recompensas y castigos. Está limitado por reglas, leyes y valores y ello contribuye a su aceptación por los miembros de la organización.

### **DIRECCION DEL PODER**

El poder no sólo se ejerce jerárquicamente sino que fluye, aunque con frecuencia diferencial, en todas direcciones. Cabe hablar de poder horizontal entre diversos miembros, departamentos o subunidades de la organización que se encuentran a un mismo nivel jerárquico. Cabe hablar también de influencia ascendente, contando los miembros de niveles jerárquicos bajos con posibilidades, métodos y procedimientos para influir sobre otros niveles superiores.

Cuando el ejercicio del poder persigue un beneficio personal y una mejora o protección de la situación de un miembro, subunidad o departamento, se convierte en política organizacional, y en la medida en que los recursos son escasos puede convertirse en un juego de poder con suma igual a cero. En este tipo de situaciones se incrementan las posibilidades de conflicto entre los distintos miembros o unidades de la organización.

## SINTESIS: “INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”

2011

FERNANDO RODRIGUEZ MAZO

La Psicología de las Organizaciones mantiene un interés constante por el estudio de las influencias de la tecnología en el comportamiento organizacional.

Tecnología: proceso de transformación que mediante herramientas, conocimientos y técnicas diversas, transforma las entradas de la organización en productos o servicios útiles que se devuelven al medio.

La investigación en esta área reúne una gran variedad de niveles de análisis incluyendo el cognitivo, organizacional y social, siendo la separación entre ellos más histórica y temporal que debida a un proceso de evolución de las corrientes de pensamiento.

Enfoques teóricos más destacados:

- ✓ **Determinismo tecnológico:** el enfoque sugiere que la tecnología es la causa determinante de gran parte de las condiciones particulares de la conducta organizacional, por encima de los otros factores contextuales. La dirección de la influencia entre tecnología y comportamiento sería única y, en la parte de las ocasiones, dramática y alienadora.
- ✓ **Enfoque sociotécnico:** se sitúa en un nivel de análisis radicalmente distinto al del determinismo tecnológico. La tecnología deja de ser la variable independiente a partir de la cual se modifican directamente los comportamientos. En este enfoque el sistema social interviene de forma decisiva como variable moduladora entre esas dos variables. Las estrategias de implantación de las tecnologías toman el papel protagonista.
- ✓ **Ergonomía: la interacción hombre- máquina.** Ergonomía: disciplina absolutamente interdisciplinar (Medicina, Ingeniería, Fisiología, Matemáticas o Psicología son algunas de sus fuentes). Puede explicarse como la adaptación del trabajo a las capacidades humanas, es decir, lo contrario a intentar ajustar a la persona al puesto, objetivo éste de la selección o la formación de personal.  
El ergónomo actúa sobre el sistema que forman persona y máquina, así como sobre el ambiente que rodea a dicho sistema, para conseguir optimizar tanto la eficacia como la comodidad, seguridad y satisfacción de las personas que forman parte del mismo.  
Las últimas tendencias teóricas en ergonomía llevan a romper con la idea de que las dos partes del sistema hombre- máquina tienen la misma importancia. La persona toma el papel protagonista que le corresponde.

Además del rendimiento importan otras variables, como la comodidad, la seguridad y la satisfacción del usuario, conjunto éste de criterios ergonómicos que se conceptúan en un único término: la efectividad del sistema. Ya no habrá que adaptar ni las personas al trabajo ni el trabajo a las personas, sino que tendrán que diseñarse sistemas que utilicen al máximo las capacidades de los individuos en su relación con la tecnología.

Asociado a la idea del usuario como centro del sistema hombre- máquina, se encuentra el término de la usabilidad, una de las áreas básicas de la ergonomía moderna.

Usabilidad: forma operativa como la eficiencia, productividad y satisfacción con las que determinados usuarios alcanzan determinados objetivos en determinadas condiciones.

Tradicionalmente la ergonomía se ha ocupado del entorno físico del trabajo y de cómo los individuos se comportan como componentes de los sistemas hombre- máquina. Con la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la telecomunicación, se ha iniciado un nuevo interés en la persona como parte cognitiva del sistema.

Ergonomía cognitiva: extensión de la ergonomía que estudia la parte del trabajo que implica procesos y herramientas para pensar, más que estructuras directamente observables como mobiliario de oficina o indicadores de video.

---

#### SINTESIS: "INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL" – Rodríguez Mazo

---

### EL ESTUDIO DE LA TELEMATICA EN LAS ORGANIZACIONES

El continuo desarrollo de sistemas informáticos y de telecomunicaciones ha ido configurando un conjunto e herramientas que habitualmente son categorizadas como nuevas tecnologías o tecnologías de la información.

El concepto telemática ha servido a los investigadores para agrupar distintos aspectos de las tecnologías. Niveles o significados distintos del término telemática cuando se estudia en relación con las organizaciones:

- ✓ Como tecnología: la telemática agrupa las tecnologías de la información, informática y telecomunicaciones. Desde un punto de vista estricto, la telemática se sitúa en la intersección de eso tres tipos de tecnología;
- ✓ Como conjunto de herramientas técnicas; gran variedad de artefactos técnicos, como teléfono, fax, ordenador personal, redes de datos, línea LAN, CD-ROM, unidades de disco, software, y un largo etc;
- ✓ Como sistemas de aplicación genérica: sistemas que desarrollan la misma o similar función: servicios de transmisión de datos, sistemas de tele- información, de tele- registro, etc.

**Individuo y telemática.** Las actitudes de los miembros de las organizaciones respecto a las tecnologías de base telemática funcionan como variables moduladoras de la relación establecida entre la implantación de una modificación tecnológica y la innovación real experimentada por la organización. Una de las cuestiones clave para el establecimiento de cualquier tipo de tecnología organizacional es asegurar un nivel adecuado de participación de los usuarios.

**Grupos de trabajo y telemática.** En la era de la integración global y las organizaciones multinacionales, el trabajo se realiza cada vez con mayor frecuencia por medio de equipos de trabajo integrados por personas que se encuentren geográficamente separadas. El empleo de los llamados equipos virtuales o distribuidos presta indudables ventajas para las organizaciones.

Al conjunto de procedimientos telemáticos que se utilizan con el objetivo de facilitar el trabajo de los grupos distribuidos se le conoce como grupomática o groupware. Con este término se recogen tanto los programas informáticos empleados por los miembros del equipo o software como los soportes físicos o hardware. Clasificación:

- ✓ Tecnologías que proporcionan o modifican la comunicación intra- grupal (GCSS): permiten que los miembros del grupo se encuentren separados físicamente mientras se comunican entre sí;
- ✓ Información suplementaria disponible para el grupo (GISS): se trata de fuentes de información o conocimientos disponibles para todos los miembros del grupo pero que tienen un origen independiente a la comunicación grupal;
- ✓ Comunicación externa de apoyo (GXSS): tecnologías que apoyan la comunicación entre los miembros del grupo o el grupo al completo con agentes clave externos al mismo mediante cualquiera de las posibilidades que proporcionan los GCSS;
- ✓ Tecnologías que modifican el rendimiento para la tarea grupal (GPSS): existen diversos sistemas de apoyo a los grupos para mejorar la forma en que realizan sus tareas, dependiendo del tipo de apoyo que se proporciona al grupo, del tamaño de éstos y de si es necesaria la presencia de un facilitador.

## ORGANIZACION Y TELEMATICA

La telemática funciona como variable moduladora de los efectos de ciertas características organizacionales, como la estructura, el tamaño o la cultura sobre algunos productos como la eficacia y sinergia de la organización. Esta intervención se realiza mediante la capacidad de las nuevas tecnologías de proporcionar eficacia informativa –ahorro de tiempo y costes que se producen cuando los miembros de la organización realizan sus tareas a un mejor nivel, asumiendo nuevas metas y ampliando sus roles gracias a la nueva capacidad de recoger y analizar datos- y sinergia informativa –mejoras del rendimiento resultantes de la posibilidad proporcionada por la telemática, de cooperar dos

**SINTESIS: “INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” – Rodríguez Mazo**

---

o más individuos o grupos que antes trabajaban de manera independiente debido a ciertas barreras geográficas o temporales-.

**Efectos sobre la comunicación organizacional.** Las nuevas formas de intercambio comunicativo favorecen la eficacia de la organización. También aumentan el número de mensajes intercambiados por los miembros de las organizaciones. Incluso las personas que no se encuentran directamente conectadas a una red informática experimentan un cierto número de aumento comunicativo. También la comunicación vertical puede verse potenciada en forma de mayor control. Un efecto disfuncional asociado es el de la posible sobrecarga de información para la toma de decisiones.

**Efectos sobre la cultura organizacional.** Favorece el intercambio de las creencias, valores y normas que configuran la cultura organizacional al permitir la rápida transmisión de comunicación e información entre las distintas partes de la organización. De la misma forma, estas tecnologías pueden moderar los efectos de la cultura sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores. El propio uso de las herramientas telemáticas puede sustentar una cultura basada en la innovación y la comunicación.