Resumen *Gestión Organizacional.* Darío Rodríguez Mansilla. Capítulo 1 *Sociedad y Organización*

1.1 La Sociedad Organizacional.

El apelativo de sociedad organizacional dice referencia a la enorme difusión alcanzada por las organizaciones en la sociedad moderna.

Todo lo que rodea a la persona lo refieren a múltiples organizaciones que han producido los objetos que usa o los han distribuido, posibilitando, en fin, la vida en una sociedad que se ha hecho demasiado compleja para que sea posible la autosuficiencia de todos y cada uno de sus habitantes.

Cada vez es menor el tiempo de permanencia en la familia y cada vez mayor el tiempo dedicado a organizaciones diversas que pretenden asumir en forma eficiente las funciones que antes desempeñaba la familia.

1.2 Familia y Organización.

Según el autor, la familia **No** es una organización, por que:

En la familia los roles se encuentran definidos en forma difusa, en tanto es una característica de las organizaciones el contar con roles específicos. En la familia no hay delimitaciones claras de responsabilidades, como sí las hay en las organizaciones.

En la familia no se ponen condiciones a la pertenencia, las organizaciones establecen condiciones que conducen a pertenecer o a dejar de pertenecer a ellas.

En la familia difícilmente pueden definirse finalidades contractuales deliberadamente establecidas; lo que constituye parte de la definición de lo que una organización es.

En la familia las personas son irremplazables y únicas, en tanto los roles organizacionales deben poder ser desempeñados por cualquiera que cumpla con las condiciones requeridas.

Una familia no puede permitirse el tener categorías de miembros, así como lo hace la organización.

Otras diferencias se refieren al tipo de finalidad, función, formas de reclutamiento, relación con la sociedad, importancia para el individuo, etc.

Una de las razones que pueden hacer pensar que la familia es una organización, es que en la sociedad primitiva el parentesco era el criterio vinculante, puesto que todavía no se habían diferenciado los sistemas sociales que hoy conocemos.

1.3 Organización y Modernidad.

Todas las funciones de la sociedad tienen una alternativa de solución generada en alguna organización. En las sociedades arcaicas, el sistema familiar satisface en la práctica todas las necesidades de la vida social.

Luhmann (1975) distingue tres tipos de sistemas sociales:

La *interacción*, caracterizada por la presencia física. Este sistema permanece mientras dura la copresencialidad de los interactuantes.

La *organización*, caracterizada por la capacidad de condicionar la pertenencia. Una persona debe satisfacer las condiciones establecidas por el sistema organizacional.

La *sociedad*, caracterizada como un sistema que comprende todas las comunicaciones. En la actualidad es un sistema único: la sociedad mundial.

La evolución se caracteriza por la separación de los distintos tipos de sistemas (Luhmann, 1975). Al aumentar la complejidad de las sociedades, se van separando progresivamente las esferas de los distintos sistemas sociales. Los sistemas organizacionales marchan de la mano del proceso racionalizador y secularizador que transformó a la sociedad para llevarla a lo que sería la modernidad.

En forma paulatina el hombre fue abandonando su familia a edad cada vez más temprana, para ingresar a diversas organizaciones.

El niño dejó de ser socializado integralmente en su familia. La educación básica obligatoria significó que a los siete años deberían salir los niños del hogar para recibir la enseñanza generalizada. El proceso continuó, y los niños tuvieron que ir al Kindergarten, para prepararse eficientemente para el colegio. Luego, fue necesario el Prekinder, que aseguraba una buena probabilidad de acceso al Kindergarten. El jardín infantil y la sala−cuna son otros tantos sistemas organizacionales que preparan en forma adecuada al niño para los niveles educacionales más elevados; y así sucede con muchas organizaciones.

En la sociedad moderna las organizaciones preparan al ser humano para ingresar a otras organizaciones, que le permitirán tener acceso a otras organizaciones. La sociedad es una sola, es un sistema global que incluye todas las comunicaciones posibles.

Las organizaciones realizan su quehacer en múltiples interacciones.

1.4 Las Nuevas Demandas

Las modificaciones que experimenta la sociedad son de tal envergadura, que se ha llegado a pensar que se habría pasado a una nueva era: *la postmoderna*. Según Luhmann la denominación es exagerada, pues el cambio de las condiciones que caracterizan a la sociedad moderna ha conducido más bien a profundizar los rasgos de ésta.

Las organizaciones enfrentan un entorno cambiante, pleno de oportunidades y desafíos. Durante el siglo XX se ha mantenido vigente un modelo organizacional que pudo demostrar su adecuación a través de los años. Sin embargo, los avances tecnológicos, la globalización de la economía, el resurgimiento de los regionalismos, han conducido a una situación en que se hace necesario pensar en una nueva forma de organización.

Alvin Toflller (1995), propone el nombre de era superindustrial a la nueva era que está naciendo, en contraparte a la precedente era industrial. Este autor realiza una comparación de ambas eras:

Cuadro 1: Comparación entre la era industrial y la superindustrial. (Toffler)

ERA INDUSTRIAL	**ERA SUPERINDUSTRIAL**
a) Casi todos los hombres tiene aspiraciones homogéneas y el éxito económico es el objetivo último para casi todos ellos, de tal manera que la manera que la recompensa económica es el mejor medio para casi todos ellos, de tal manera que la recompensa económica es el mejor medio para estimularlos.	a) Una vez satisfechas las necesidades básicas para la subsistencia, las aspiraciones de los hombres se tornan heterogéneas, por lo que la recompensa económica no basta por sí sola para estimularlos.

b) Cuanto mayor sea la empresa, tanto mejor, potente y rentable resultará.	b) La economía de escala tiene unos límites máximos, tanto para las empresas públicas como privadas.
c) El trabajo, las materias primas y el capital son factores primarios de la producción, incluso más que la tierra.	c) La información es lo más importante, incluso más que el trabajo, el capital y las materias primas.
d) La producción de mercancías y servicios estandarizados es más eficaz que la producción artesanal uno por uno, donde cada unidad producida difiere de las demás.	d) Nos movemos más allá de la producción fabril masiva hacia un nuevo sistema de producción artesanal manual o cerebral, basada en la información y la súper−tecnología. Los resultados finales de este sistema no son millones de unidades idénticas, sino mercancías y servicios hechos a medida del consumidor.
e) La organización más eficiente es una burocracia donde cada departamento tiene un papel permanente claramente definido dentro de una jerarquía. En suma, una máquina organizativa para la producción de decisiones estandarizadas.	e) El mejor medio de organizarse no es el burocrático, sino el adhocrático, de tal manera que cada componente organizativo es modular y prescindible. Cada unidad lleva a cabo acciones recíprocas con muchas otras por conducto bilateral y no sólo jerárquico. Las decisiones, al igual que las mercancías y los servicios, están hechos a la medida del cliente, en vez de someterse a la estandarización.
f) El avance tecnológico ayuda a estandarizar la producción y aporta progreso.	f) El avance tecnológico puede destruir el progreso alcanzado si no se somete a un concienzudo control.
g) El trabajo debe ser rutinario, repetitivo y estandarizado para la mayoría de la gente.	g) El trabajo debe ser variado y no repetitivo para casi todas las personas. Debe implicar, además, el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo para actuar con discreción, perceptividad y buen juicio.

Según Toffler, el gran cambio de la era industrial consiste en el descubrimiento de las potencialidades de la estandarización y el trabajo a que cada persona se somete ha de ser también estandarizado y rutinario. Pero este supuesto ya no parece ser válido y, Toffler y otros autores plantean la necesidad de pensar en modelos de organización distintos a los que encontraron su razón de éxito en el pasado.

1.5 Ser Persona es un Impertinencia.

Unas de las características de las organizaciones es que pueden especificar enormemente los comportamientos que requieren de sus miembros.

Es posible planificar la forma más eficiente de distribuir los recursos y asignar las tareas para obtener los fines con el mínimo desgaste de recursos. Las organizaciones pueden además definir en forma muy clara y específica los comportamientos demandados a las personas que quieren participar en ellas.

Los roles organizacionales son claros y precisos, es posible reemplazar el ocupante de un rol por otro que sea capaz de realizar el mismo cometido., esto permite hacer altamente predecibles, coordinables y controlables los comportamientos de los seres humanos en las organizaciones.

Max Weber, la especificidad de los comportamientos requeridos por la organización transforma al hombre en una pequeña ruedecilla, en un engranaje de la maquinaria y, muchas veces, su única aspiración es llegar a transformarse en un engranaje mayor.

El ser humano moderno, que ve transcurrir su vida en múltiples relaciones organizacionales cada vez más parciales y unidimensionales, pronto descubre que le va quedando cada vez menos espacio para actuar como persona completa, íntegra. En este sentido cobra vigencia la afirmación de Humberto Maturana: ***Ser persona en una organización es una impertinencia***.

Por lo anterior, la familia es el único lugar en que se hace pertinente el actuar en forma completa, como persona. Es el único sistema en que el individuo siente que tiene derecho a presentarse sin una máscara, a actuar tal como él es o como en ese momento se siente. Sin embargo, el sistema familiar moderno es un receptáculo de las tensiones y frustraciones que todos sus miembros traen, lo que provoca las crisis de la familia moderna.

1.6 División del Trabajo y Organización.

A partir de la relativa homogeneidad de la horda primitiva, se ha ido produciendo una cada vez mayor heterogeneidad derivada de la especialización.

En la división del trabajo en la sociedad arcaica, cada hombre llevaba a cabo una labor básicamente idéntica desarrollada por cada uno del resto de hombres de la sociedad. En cambio, la división del trabajo habitual en la sociedad moderna, la labor que desempeña cada una persona es muy diferente a la que realizan sus compañeros y no se asemeja a la tarea global de la empresa.

La diferenciación de la sociedad ha llevado a que surjan subsistemas especializados, dedicados al cumplimiento de distintas funciones para la sociedad.

Las funciones societales no pueden ser delegadas por completo en organizaciones únicas, sino que estas funciones deben ser, antes, diferenciadas y especificadas para que puedan ser asumidas por una organización. Es por ello, que los problemas de la sociedad, se transforman en tareas organizacionales, luego de haber sido suficientemente especificados y concretizados.

1.7 El Concepto de Organización.

Definiciones:

Según Parsons (1966), las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Chester Barnard, las define como sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas.

Características:

Para Parsons una organización parecía ser un grupo de personas, para Barnard las actividades de estas personas son el elemento constituyente del sistema organizacional. Parsons estima que las organizaciones son sistemas sociales, es decir, subsistemas de la sociedad.

Luhmann afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia. El sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros.

La organización considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita.

1.8 Características de las Organizaciones.

Están definidas y diseñadas en términos de racionalidad de adecuación de medios a fines.

El poder queda dividido entre los distintos puestos para facilitar la coordinación y el control de las distintas obligaciones laborales.

La comunicación queda canalizada en forma subordinada al logro de los fines.

La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente.

Los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, el entorno interno.

En toda organización debe existir la Doble contingencia. La primera Contingente, son las reglas de una organización que podrían haberse definido de otra forma. La segunda Contingente es la conducta de las personas que podría ser otra.

La organización sólo puede existir si logra que ambas contingencias coincidan. La doble contingencia no es la simple sumatoria de ambas contingencias, sino la emergencia de una nueva contingencia: la organización efectiva.

Los factores organizacionales, como las reglas, tratan de ser determinantes en el comportamiento humano. El sistema organizacional sólo es viable en algún punto de acomodo de la doble contingencia implicada en el contacto entre reglas y comportamientos.

1.9 Preguntas.

¿Cree usted que esta sociedad merece el apelativo de organizacional?

Sí, porque dice referencia a la enorme difusión alcanzada por las organizaciones en la sociedad moderna.

Discuta la afirmación de que la familia es una organización.

Una de las razones que pueden hacer pensar que la familia es una organización, es que en la sociedad primitiva el parentesco era el criterio vinculante, puesto que todavía no se habían diferenciado los sistemas sociales que hoy conocemos. Y de esta agrupación se derivaron todas las formas de sociabilidad y de construcción de sistema que hoy existen.

¿Por qué se dice que las organizaciones son un fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad ?

En las sociedades arcaicas, el sistema familiar sólo era capaz de satisfacer en la práctica todas las necesidades de la vida social. En la actualidad, la evolución se caracteriza por la separación de los distintos tipos de sistemas (Luhmann, 1975). Al aumentar la complejidad de las sociedades, se van separando progresivamente las esferas de los distintos sistemas sociales. Los sistemas organizacionales marchan de la mano del proceso racionalizador y secularizador que transformó a la sociedad para llevarla a lo que sería la modernidad.

¿Cuál es la relación existente entre sociedad y organización en la época actual?

En la sociedad moderna las organizaciones preparan al ser humano para ingresar a otras organizaciones, que le permitirán tener acceso a otras organizaciones. La sociedad es una sola, es un sistema global que incluye todas las comunicaciones posibles.

¿Qué diferencias puede mencionar entre las organizaciones de las eras industrial y postindustrial?

Revisar cuadro 1 del resumen.

¿Cómo puede entenderse el proceso de diferenciación experimentado por la sociedad?

La diferenciación de la sociedad ha llevado a que surjan subsistemas especializados, dedicados al cumplimiento de distintas funciones para la sociedad. El ámbito económico, político, religioso, lo propio de la ciencia, etc, tienden a ser cada vez más autónomos en la sociedad contemporánea.

¿Conoce usted alguna organización que se dedique a enfrentar algún problema de la sociedad? ¿Cuál?

Cada uno debe hacerla.

¿Por qué se afirma −cree usted− que no siempre existe el tiempo necesario para reflexionar acerca de la relación entre sociedad y organización?

El que no se haya reflexionado mucho sobre la relación entre la sociedad y la organización, se debe principalmente a que la importancia y las diferencias entre ambos tipos de sistemas conducen a dificultades en la relación y en la índole y aceptación de las soluciones organizacionales ofrecidas a los problemas de la sociedad.

Según su opinión: ¿Qué se gana y qué es lo que se pierde al traspasar funciones de la familia a organizaciones especializadas?

Las funciones societales no pueden ser delegadas por completo en organizaciones únicas, sino que estas funciones deben ser, antes, diferenciadas y especificadas para que puedan ser asumidas por una organización. Es por ello, que los problemas de la sociedad, se transforman en tareas organizacionales, luego de haber sido suficientemente especificados y concretizados. (Cada uno debe opinar).

¿Cuáles son las características de una organización de servicios?

_Están definidas y diseñadas en términos de racionalidad de adecuación de medios a fines.

_El poder queda dividido entre los distintos puestos para facilitar la coordinación y el control de las distintas obligaciones laborales.

_La comunicación queda canalizada en forma subordinada al logro de los fines.

_La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente.

_Los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, el entorno interno.

¿Cómo se entiende que una organización esté permanentemente adaptada a su entorno?

La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente. Existen dos formas en que la organización interactúe con el entorno: con el entorno externo, que son las demás organizaciones, la sociedad, etc.; y con el entorno interno, que son los miembros de la organización.

¿Qué quiere decir que una organización sea un sistema social de tipo propio?

Luhmann afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, pues se caracterizan por su capacidad de condicionar la pertenencia. Además las organización ya no participa de la sociedad como un subsistema, sino que es un sistema aparte. Es así, como la organización considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita.

¿Qué quiere decir que el sistema organizacional condicione la pertenencia?

El sistema organizacional condiciona la pertenencia, demandando comportamientos muy específicos de sus miembros; impidiendo que se desenvuelva de manera completa y natural, muy distinto a lo que sucede en el entorno familiar.

¿Por qué dice Toffler que se requiere de nuevos supuestos para la estructuración de organizaciones?

Según Toffler, el gran cambio de la era industrial consiste en el descubrimiento de las potencialidades de la estandarización y el trabajo a que cada persona se somete ha de ser también estandarizado y rutinario. Pero este supuesto ya no parece ser válido y, Toffler y otros autores plantean la necesidad de pensar en modelos de organización distintos a los que encontraron su razón de éxito en el pasado.

¿Qué entiende por doble contingencia?

En toda organización debe existir la Doble contingencia. La primera Contingente, son las reglas de una organización que podrían haberse definido de otra forma. La segunda Contingente es la conducta de las personas que podría ser otra.

La organización sólo puede existir si logra que ambas contingencias coincidan. La doble contingencia no es la simple sumatoria de ambas contingencias, sino la emergencia de una nueva contingencia: la organización efectiva.

Capitulo II Teoría Organizacional

El análisis de las organizaciones se encuentra ligado en su origen al estudio de la sociedad y de sus procesos. Herbert, Durkheim, relacionaban el desarrollo evolutivo de la sociedad con las formas particulares que asume la división del trabajo en sus diversas etapas.

Encontramos el origen de la Teoría Organizacional, desde tres vertientes

Desde la Sociología, con intenciones de comprender el fenómeno social desde sus manifestaciones

Desde la Administración centrada en las formas en que las organizaciones consiguen sus objetivos

Desde la Psicología Social, que se centra en buscar los factores que inciden en la productividad, incluyendo el comportamiento social y el ambiente de trabajo

Max Weber

Comienza con el estudio científico de la Burocracia, en torno al proceso de secularización y racionalización de la sociedad. Weber distingue 4 tipos principales de acción.

Acción orientada a los fines y los medios.

Acción orientada a los valores

Acción afectiva o emocional

Acción tradicional

Weber señala que el proceso evolutivo de la sociedad occidental es cada vez más orientado a un comportamiento racional orientado a fines, siendo que en tiempos atrás era mas orientado a afectos, valores y tradición. Así mismo el autor planeta que se produce un proceso de desencantamiento del mundo, que implica la esfera religiosa, política, legal, etc. En el ámbito organizacional la racionalización en la operación de empresas se ha traducido en la forma burocrática de organización siendo ésta la marca distintiva de la modernidad, y se organizan de acuerdo a 4 principios racionales:

Divisiones Funcionales, donde cada miembro tiene funciones específicas y una esfera limitada de actividades

Puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones están determinadas por un contrato y un sueldo

La selección de personal se hace a través de la clasificación técnica

Registro por escritos de actos administrativos (reglas y decisiones)

La coordinación burocrática de las acciones de un gran número de personas ha llegado a ser la característica esencial de las formas modernas de organización, siendo posible la organización a gran escala, tanto para el estado moderno como para la economía.

La observación que Weber hace sobre la racionalización y la burocratización es similar a la de Marx, ya que ambos reconocen que los métodos modernos de organización han aumentado enormemente la efectividad y la eficiencia en la producción y han permitido al hombre un gran dominio sobre la naturaleza, sin embargo ambos están de acuerdo que este mundo racionalizado es un monstruo que amenaza don deshumaniza a los creadores.

Escuela de Administración Científica

Esta teoría fue desarrollada con la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevará al máximo de eficiencias al sistema organizacional.

Taylor sostenía que no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado. Era además, posible y necesario asegurar la responsabilidad entre asalariados y administradores. La función de los administradores será asumir la responsabilidad de reunir los conocimientos tradicionales que en el pasado han poseído los trabajadores, para luego clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y formulas, creando así la ciencia de la dirección, por ello es necesario seleccionar, entrenar y desarrollar a cada trabajador.

Fayol hizo una clasificación de las empresas para que funcionaran racionalmente:

Técnicas

Comerciales

Financieras

Seguridad

Contabilidad

Administrativas

Teorías de sistemas

La teoría general de sistemas comenzó en la década de los 60 a ser ocupada con gran fuerza en el estudio organizacional y logro un grado de tal aceptación que se confunde con la teoría moderna de la organización, con esta teoría comienza la compresión de las organizaciones ya que se adecuan los conceptos teóricos para su comprensión.

Persons intenta comprender a las organizaciones como subsistemas de la sociedad y que inspira gran parte de la sociología organizacional estadounidense, poniendo a las metas como punto de conexión entre organización y sociedad, enfatiza además en los procesos institucionalizadores como la influencia sobre la organización de las normas societales, señala además la capacidad de la organización para interactuar con su medio y obtener de el recursos adecuados haciendo para eso operar los mecanismos de influencias pertenecientes a la sociedad a favor de la organización.

A mediados de los 70 surge la Teoría abierta de sistemas de Bertalanffy, este enfoque refiere a la organización como un todo, en la que la realización de los fines es solo una de varias importantes necesidades a las que esta orientada la organización. La supervivencia es una de estas necesidades que puede llegar a distorsionar el comportamiento orientado al objetivo. Los cambios organizacionales son vistos como respuestas adaptativas al equilibrio organizacional

Los sistemas organizacionales según katz y Kahn tienen un conjunto de características tales como:

Importación de energía : ninguna es autosuficiente

Proceso:

Output: lo que surge

Sistemas como cíclicos de sucesos: producto exportado al entorno

Entropía negativa: tendencia al caos

Feed back: la información que llega es codificada y almacenada

El estado permanente y homeostasis dinámica: tendencia a mantener el carácter basico y a controlar las amenazas

Diferenciación: especialización de funciones

Equifinalidad: muchos medios para el mismo fin

Enfoque de contingencias

La organización es concebida como un sistema compuesto por diversos subsistemas y delimitados de su entorno mediante fronteras identificables, por ello interesa comprender tanto las interrelaciones existentes en el interior como las que se producen dentro de la organización y a su vez estas con su ambiente externo. La teoría de sistemas sirve como un firme soporte a la idea de una organización, cuya relación con su entorno puede ser comprendida en términos de reducción de complejidad, pero un sistema siempre es menos complejo que su ambiente razón por la cual se debe operar selectivamente con la variedad ofrecida por el ambiente.

Luhmann hace notar la complejidad de un estado de cosas dado que se encuentra relacionada con el nivel de información que se dispone, de este modo si resulta difícil predecir el futuro, por que no se conocen los criterios de selección que operan, se afirma que estamos frente a un alto grado de complejidad, por lo tanto la complejidad seria inversamente relacionada con el nivel de información. El grado de conocimiento varía desde la incertidumbre a la certidumbre, por ello surgen 4 dimensiones medibles que pueden cambiar de acuerdo al grado de certidumbre incertidumbre que el sistema tiene respecto a las partes del ambiente relacionadas con el:

Grado de confiabilidad de reglas y canales

Horizonte de tiempo de profesionales dentro del grupo

Orientación hacia metas

Estilo de liderazgo

En la década de los 70 surge el nuevo paradigma de la autorreferencia y se documenta bajo el concepto de autopiesis de Humberto Maturana, y elabora este concepto para referirse a la característica definitoria de los sistemas vivientes que están constituidos por una red de producción de componentes que produce con su operar en los elementos que la componen.

Los sistemas autopoiéticos son sistemas cerrados, que funcionan en clausura operacional, esto quiere decir que solo es parte del sistema lo que es generado por la operación misma del sistema, estos sistemas están determinados estructuralmente, es decir nada puede ocurrirle a un sistema que no encuentre considerado en su propia estructura. Los sistemas autopoiéticos se encuentran en una relación de acoplamiento estructural con su entorno, significa que se corresponden mutuamente en forma exacta de tal manera, que cada del entorno gatilla cambios en el sistema y cada cambio gatilla cambios en el entorno. Mientras esto ocurre coherentemente, el sistema mantiene su adaptación.

Para Luhmann las organizaciones son sistemas autopoiéticos cuyos elementos son decisiones. Planeta que no hay organizaciones mal adaptadas ya que estas desaparecen si así fuese.

En el siglo XX han sido generosas en la producción de los modelos, a razón de uno por año. El desafió es conseguir mejorar la gestión.

El desafió es conseguir mejorar la gestión, aprender de las empresas eficientes, reconocer el valor que pueda haber en empresas estructuradas de acuerdo a esquemas nuevos para el mundo occidental, como el caso del modelo japonés. Ya no se cree que haya una sola manera de organizar una empresa, ni de lograr altos niveles de productividad. Gran parte de los aportes que se han realizado bajo esta motivación han sido modas pasajeras, pero en otros se ha mantenido, justificando su inclusión en el grupo.

Teoría Z

William Ouchi propone su teoría, como un modelos de gestionar empresas de occidente, pero atendiendo a las claves de la gestión japonesa. Ouchi propone que la empresa occidental modifique sus estructuras, pero sin intentar transformarse en una copia fiel de la corporación japonesa. Se podría, así conseguir un modelo de organización capaz de funcionar en la cultura occidental y hacer uso eficaz de los elementos que habían permitido a la empresa japonesa ubicarse en los primeros lugares de la competencia. La teoría provocó un gran interés y muchas empresas intentaron, con diversos resultados, poner en prácticas sus recomendaciones. La idea de Ouchi de ofrecer estabilidad laboral y largos horizontes de tiempo para el contrato, la evaluación y la promoción, no aparece.

Calidad Total

Deming propone un sistema de pasos a seguir por las empresas interesadas en obtener un mejoramiento significativo en la calidad y productividad de sus procesos. Estos son 14 pasos

constancia en el propósito de mejorar productos y servicios

adopción de la nueva filosofía

cambio en el control de calidad

cambio del control de calidad

reducción del numero de proveedores

mejoría constante del sistema

entrenamiento del trabajo

generación de liderazgo

eliminación del temor

eliminación de limites

eliminación de slogan

eliminación de metas numéricas

eliminación de condiciones que hacen difícil que los trabajadores sientan orgullo por su trabajo

elaboración de un programa de educación y perfeccionamiento para todos

EL medio para obtener el compromiso consiste en hacer uso de las mas modernas herramientas de gestión, pero englobadas en una formula en donde el alto compromiso era factible de ser logrado en los niveles bajos de la organización si se les entregaba información, conocimiento poder y recompensas mayores a los acostumbrados.

La cultura occidental con su cultura democrática y su individualismo, puede asimilar un modelo organizacional en que se deje espacio a la participación laboral, en donde haya recompensas y reconocimiento del desempeño y donde se respete la autorrealización. Por ello la jerarquía se estructura en escasos escalones, para que se propicie para el cambio y pronta adaptación, que mantiene relaciones laterales y no solo verticales y que ofrece trabajos estimulantes y significativos. Se hace necesario inspirar en los trabajadores adhesión, de tal modo que los haga comprometerse con la empresa y su misión, para ello independiente del nivel jerárquico, todos los trabajadores deben manejar la información y aumentar el caudal del conocimiento para ampliar sus horizontes, deben adquirir mayores cuotas de poder y responsabilidad por consiguiente se les debe ofrecer mayores recompensas.

Todo eso es lo que se denomina **Empowerment,** siendo este una herramienta que los miembros de la empresa estén mejor dispuestos a asumir niveles crecientes de compromiso en ella.

Reingeniería

Apoya sus postulados en la Escuela Clásica de Administración para hacer ver sus limitaciones y la necesidad imperiosa de revisarlos, de modo de corregir sus errores o al menos de señalar la inadecuación de estos postulados para los tiempos modernos.

El libro de referencia es La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas criticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Donde la palabra clave es procesos donde se quiere acentuar el carácter sistémico de las actividades de una organización. Sin embargo la diferencia fundamental de la reingeniería es que ubica una visión de conjunto sistémica de los procesos productivos, en los que resulta necesario preocuparse por integrar con alto costo las actividades especializadas en las que han dividido dichos procesos, por lo que pretende realizar un diseño global de los procesos de una organización, en este sentido es una propuesta radial, que en términos generales busca redefinir los procesos organizacionales a partir de una base sustancialmente diferente a la que subyacía el modelo de la escuela clásica de administración. La base de esto se encuentra en las oportunidades que ofrece la tecnología y en las nuevas condiciones de educación de la población trabajadora.

¿Moda o aporte?

Muchas de las propuestas a los modelos organizacionales han constituido verdaderas modas que han sido seguidas hasta el momento en que son reemplazadas por otras modas, contra la validez de este tipo de propocisiones y la proliferación de gurúes, se ha levantado la voz de advertencia de algunos especialistas, queda por consiguiente, en pie de discusión. La teoría de la organización esta todavía en sus comienzos, y en plena evolución generando conocimiento acumulable y el tiempo será el que decantará este conocimiento. Así mismo la vida organizacional, varia también constantemente, la propia teoría constituye un factor motivador de este cambio, pero hay otros factores también importantes, como la globalización, la tecnología, la complejidad, las aspiraciones humanas, etc. Es posible que las organizaciones del futuro cercano sean muy diferentes de las que hoy conocemos. La teoría debería seguir creándose y recreándose, para participar en este proceso.

Resumen: Capitulo III Procesos y Diseño Organizacional

Gestión Organizacional (Darío Rodríguez, 2001)

En el capitulo anterior se describió brevemente las principales teorías referidas al fenómeno organizacional, por lo que ahora respecta preocuparse de algunos procesos básicos que tienen lugar en las organizaciones, tanto para comprender como para diseñar organizaciones.

1 Diferenciación e integración: Los procesos de diferenciación y integración acaso sean los modos explicativos básicos de las ciencias, en general, y de las ciencias sociales, en particular. En ciencias sociales, estos procesos han sido utilizado para comprender los cambios experimentados por las sociedades, por ejemplo: Durkheim, expreso que la diferenciación se refiere a la división del trabajo, la cual puede adoptar varias formas, en tanto la integración la entendió como un termino correspondiente con formas de solidaridad: mecánica y orgánica.

Las categorías de identidad y diferencia son las que se encuentran en la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación, estas categorías de conocimiento nos permiten distinguir un sistema de su entorno. La teoría de sistemas de Luhamann utiliza este procedimiento para−partiendo de la diferencia−llegar a la identidad.

No se puede entender una organización si no es con referencia directa, constituyente, al entorno en que la organización está inserta. Al interior de la organización, el proceso de diferenciación se repite, lo cual da origen a los subsistemas (surgidos de la distinción sistema/entorno al interior de la organización).

Con la **diferenciación** se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas, para enfrentarlo en su complejidad, para utilizar las ventajas de la especialización, para racionalizar la utilización de los recursos disponibles en vistas a la obtención eficiente de los fines.

Sin embargo, una vez que se tiene la organización diferenciada, con diversos departamentos dedicados a actividades distintas, se presenta el problema de cómo hacer posible que el sistema no se desintegre. Cómo conseguir que la fuerza centrífuga de la diferenciación no lleve al sistema organizacional a su desintegración. Se hace entonces, necesario el proceso de **integración**, que implica coordinación y control, el proceso que lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta.

Las distintas formas de diferenciación suponen modos también diferentes de integración.

Lo anterior nos remite a la necesaria coordinación de actividades en una organización diferenciada. Esta coordinación puede ser el problema típico que enfrenta el diseño organizacional. También pueden considerarse la coordinación y el control como basados en el conocimiento previo que aportan a la organización sus diversos integrantes. En este caso la organización solo debe velar por permitir que cada miembro de ella esté en condiciones de cumplir su parte en forma adecuada y brindar las instancias coordinadoras mínimas necesarias.

Los esquemas de coordinación surgen de las propias especialidades y capacitación de los miembros de la organización.

Cada organización es diferente a las demás, esto implica que las distintas organizaciones requieren también distintas estructuras.

Es necesario, además, entender la estructura de la organización en referencia al ambiente en que esta inserta. La estructura de la organización total al visualizarla como un sistema mayor se dice que condiciona, limita y posibilita.

2 Complejidad organizacional: un sistema es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema., por ejemplo: en un grupo de tres la complejidad es menor, porque las posibilidades de relaciones posibles es menor a un grupo de veinte mil personas, en grupos grandes la complejidad es tan alta, que la selectividad de las relaciones es necesaria.

El autor señal una formula para determinar el aumento de relaciones posible, en referencia al incremento del número de miembros, es: 2

$$R = \frac{N - N}{2}$$

En la que N es el número de miembros. De acuerdo a la formula el incremento aritmético del número de elementos lleva a un crecimiento geométrico de relaciones posibles entre ellos, razón por la cual la selectividad se hace necesaria (Luhmann, 1997:14−15).

La construcción misma del sistema organizacional−como la de todo sistema social−tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su entorno, la ley de Variedad necesaria de Ashby (1972) señala que un sistema debe ser capaz de reducir la complejidad del entorno para sobrevivir en él. Esto tiene como consecuencia que los sistemas organizacionales actúan selectivamente con la complejidad de su entorno, establecen distinciones en él, que les permiten orientar su accionar y se

diferencian interiormente de acuerdo a las distinciones que han hecho de este entorno.

En términos organizacionales, esto quiere decir que las organizaciones complejas comprenden numerosas subpartes que requieren coordinación y control y cuanto más compleja sea la organización, más serios serán estos problemas.

Los tres elementos de complejidad comúnmente identificados son: diferenciación horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial.

Diferenciación Horizontal: Es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros. Hay dos formas a) dar a especialistas una gama extensa de actividades a realizar o b) subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas.

Diferenciación Vertical: Es jerárquica y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores.

Dispersión Espacial: Puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, es decir, que las activadse y el personal pueden ser dispersos físicamente según las funciones horizontales o verticales, por medio de la separación de centros de poder o de labores.

3 Formalización Organizacional: Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse, en tanto los casos únicos no están formalizados y debe recurrirse al juicio del que toma la decisión ante cada situación.

La formalización en un área de operaciones, esta asociada con la flexibilidad en otras.

Se ha visto que la extrema formalización, execividad de normas, puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones. Esta adhesión excesiva puede traer también consecuencias negativas para personas que no están en la organización, como son los clientes, los cuales se pueden ver frustrados y molestos por el trato impersonal y burocrático que reciben.

El autor distingue entre el concepto de formalización y profesionalización, diciendo que están diseñadas para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización.

La **formalización** es un proceso por el cual la organización establece las normas y procedimientos y los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos: En tanto la **profesionalización** es un medio no organizacionalmente fundamentado para hacer la misma cosa: asegurar la integración.

La formalización no debe considerarse como buena o mal, sino como un elemento de la estructura organizacional que varía de una situación a otra.

4 Dimensiones del Diseño Organizacional: Ludwing Von Bertalanffy (1979) definió la diferenciación como una característica de los sistemas vivientes; diciendo que en su desarrollo, *los sistemas van reemplazando pautas globales difusas por funciones especializadas.*

Desde esta idea se puede decir que una organización joven y/o pequeña posee un diseño organizacional relativamente simple e indiferenciado en que el fundador−gerente−propietario realiza múltiples actividades.

Cuando la organización se desarrolla y alcanza un nivel de complejidad determinado, se hace inmanejable con esta escasa complejidad de diseño. La ley de variedad requerida de Ashby nos indica que es necesario que la organización genere sus propios mecanismos de reducción de complejidad o perezca.

De esta forma, es posible entender que el proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

La división del trabajo en actividades elementales reconoce dimensiones críticas, algunas de las cuales son:

Funciones: Dedicadas a la realización de actividades que estén orientadas al cumplimiento de las funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización. A grandes rasgos, podemos distinguir entre: Funciones de apoyo (todas las actividades orientadas a facilitar el logro del objetivo corporativo) y Funciones de operación (activadse directamente relacionadas con el objetivo organizacional: Son unidades que desarrollan le producto final de la organización).

Productos: La diferenciación puede también priorizar las diferentes actividades que se derivan de los productos que la organización ofrece.

Mercado: La diferenciación interna del sistema organizacional se corresponderá con la diferenciación del mercado.

Área geográfica: Si las condiciones lo permiten, el criterio central para diseñar la estructura organizacional será la distribución geográfica.

En este apartado se señala el concepto de Unidad estratégica de negocios: definiéndose como un modo diferente de segmentación, orientado por los mercados en que se mueven los distintos negocios de la organización, siendo su propósito la de servir a un mercado externo, razón por la cual sus competidores y clientes deben ser adecuadamente definidos.

Al dar cabida a la consideración de las dimensiones anteriores, se produce la segmentación de las actividades de la organización, tal división no necesariamente se debe basar en un solo criterio, sino que se pueden considerar también múltiples dimensiones, como por ejemplo: la realización de una segmentación atendiendo al producto, mercado y geografía.

En términos generales la especialización esta referida a las tareas que deben ser llevadas a cabo en la ejecución de un trabajo dado. La división del trabajo conduce a que una tarea se fragmente en un conjunto de actividades las que pasan a ser desempeñadas por trabajadores. En el desarrollo de estas actividades, los empleados se especializan y capacitan, logrando especificar su comportamiento para hacerlos compatibles con la especialización requerida. Lo cual implica que adquieren una manera particular de visualizar los problemas, compartida por todos los miembros de su misma especialidad: También sep reducen como consecuencia estilos de trabajo.

En la medida que organización crece se van dando roles más especializados y mayores departamentos definidos bajo le criterio de especialización.

Si solo existiera el proceso de segmentación, se produciría un dinamismo de transformaciones inorgánicas de especialidades, es decir el desarrollo de de departamentos especializados sin mayor interrelación ni ajuste mutuo; lo cual hace comprensible la importancia que a la mano de este proceso exista uno de integración.

Los mecanismos más usados para lograr la integración son:

Roles de autoridad

Roles de enlace: cargos especializados en facilitar la integración.

Estructura formal: Los mecanismos anteriores quedan explicitados en le organigrama, es decir el orden de

autoridad y la forma en como se relacionan.

Comunicación: es el mecanismo más eficiente de coordinación.

Planificación: Son también mecanismos de integración, favorecen los propósitos de los diferentes departamentos.

Asignación de recurso: La derivación de recursos llevan a un mecanismo de conducción, coordinación y control.

Cultura organizacional: Características propias de la identidad.

5 El Diseño organizacional y los proceso básicos: La teoría de Luhmann ha hecho posible ver a la organización como un sistema de decisiones, las cuales generan las premisas de posibilidades del sistema. Por lo cual es importante reflexionar en tlaes premisas en los siguientes aspectos: de dónde viene, quienes la componen, cuáles son las demandas, cuáles son los recursos, cómo deben compatibilizarse una con otras, quién decide esto, cuáles son los ambientes relevantes, de donde se obtienen premisas.

A partir de estas premisas de posibilidades que se presenta a una organización−de la forma en que se seleccionen− se estable un diseño organizacional dado. Un axioma de la gestión organizacional dice: la estructura sigue a la estrategia (Chandler, 1962).

En la estructura que se defina se abren oportunidades de operación, de tal modo que ciertas estrategias sólo son posibles si se cuenta con las estructuras adecuadas. Así como una estructura sólo permite ciertas opciones, una cierta estrategia sólo es posible a partir de una estructura que la permita.

Rensis Lickert (1968) definió cuatro modos de organización: sistema uno, dos, tres y cuatro, los cuales describen modelos posibles de estructuración de las actividades organizacionales.

Sistema uno Autoritario: Posee un estilo de liderazgo en le cual no confían, no existe libertad de los subordinados y nunca se les consulta. A los empleadores generalmente frente a una equivocación se les castiga, para lograr una meta la motivación pasa por sanciones, manifiestan una comunicación baja, la toma de decisión se da en la cumbre del organigrama.

Sistema dos Paternalista: La confianza se basa en la condescendencia, no existe libertad de los subordinados, la consulta en la toma de decisiones es ocasional, las decisiones y políticas relevantes se dan en la cumbre del organigrama; la motivación a metas generalmente es en recompensas, aunque a veces pueden manifestar castigos.

Sistema tres Consultivo: Delega cierta confianza en los empleados, la libertad no existe, la consulta de decisiones se da generalmente, frecuentemente la motivación de metas se da en recompensas, los castigos son muy ocasionales, la comunicación es regular descendente y ascendente.

Sistema cuatro Participativo: Existe confianza, con una amplia libertad para los trabajadores, siempre se les consulta, la motivación se basa en recompensas y participación en distintas activadse; la comunicación es bastante descendente, ascendente y horizontal. Las decisiones se dan en forma muy integrada entre todos los miembros de la organización.

Las organizaciones pueden ser más mecánicas (tiene pocas reglas, es descentralizada, tiene una división poco precisa del trabajo, los ejecutivos controlan un amplio espectro de actividades y la coordinación es impersonal e informal) o orgánicas (es centralizada, cuenta con muchas reglas y procedimientos establecidos, su división del trabajo es precisa, el ejecutivo y trabajador controla escasas operaciones, la coordinación es

impersonalizada y altamente formalizada) según a como se inserten en su medio y a cómo puedan definir a este ambiente. Ambos modelos pretende representar la mejor estrategia de diseño organizacional; sin embargo actualmente, se acepta la posibilidad de que ambos modelos se presenten en la organización, es decir como dos polos entre los cuales las organizaciones pueden variar sus diseños.

Al diseñarse una organización, es adecuado tener claro cuáles son las condiciones del ambiente, un diseño mecánico será más adecuado en organizaciones que operan en un ambiente estable, predecible. Una organización organiza, podrá será más efectivo en un ambiente cambiante, con condiciones inciertas.

En una estructura mecánica: se coordinan la centralización de los esfuerzos individuales, en torno a una tarea común; la capacidad de procesamiento de la información es reducida; hay mayor efectividad en tareas simples.

La estructura orgánica: Hay esfuerzos altamente interdependientes con interacción frecuente acerca de una tarea común; hay lata capacidad de procesamiento de la información, es mucho más efectivo en tareas complejas.

En cuanto a los subsistemas, a su diseño el autor solo entrega datos del estudio realizado por Lawrence y Lorsch (1973): es un estudio realizado en empresas grandes, multinacionales.

Las estructuras globales de las firmas exitosas en cada rama de las industrias respondían adecuadamente a sus desafíos ambientales respectivos.

Los subsistemas en una firma dada encaraban subambientes cuyas características diferían respecto a otros subsistemas.

Los subsistemas de las firmas exitosas tenían estructuras que correspondían adecuadamente a los desafíos de sus subambientes respectivos.

Los subsistemas en las firmas exitosas estaban más integrados entre sí.

Tal estudio enfatiza el enfoque de contingencias; es decir que no hay una mejor forma de estructurar la propia organización, sino que la estructura debe responder a las demandas ambientales.

El diseño organizacional a nivel de subsistemas implica la selección de estructuras diferenciadas y de mecanismos integradores apropiados.

5. 1 Diferenciación de Subsistemas: Lawrence y Lorsch identifican cuatro dimensiones de diferenciación que se pueden utilizar, para entender y dirigir las diferencias entre subunidades organizacionales:

Diferencias en orientación temporal: Los horizontes de planificación y de acción de los ejecutivos varían de corto a largo plazo.

Diferencias en la orientación a metas: Las tareas especificas asignadas a una subunidad pueden resultar en que el personal se dedique a objetivos operacionales diferentes y eventualmente contradictorios

Diferenciación en la orientación interpersonal: Será difícil que personal de distintas unidades trabajen juntos si varían las pautas de comunicación, toma de decisiones e interacción social.

Diferencias en la estructura: La estructura de los subsistemas variará en la especialización de trabajo, así como en sus tendencias generales hacia una configuración mecánica u orgánica.

En términos generales se puede decir que las organizaciones enfrentadas a entornos más inciertos requieren de una mayor diferenciación interna entre subsistemas, que organizaciones ubicadas en ambientes externos más estables.

A mayor diferenciación, se requiere mayor coordinación y está ultima se hace más difícil a medida que crece la diferenciación.

5.2 Integración de Subsistemas: es el término usado para representar el nivel de coordinación alcanzado entre los subsistemas de una organización. Glabraith indica que los mecanismos utilizados para lograr la integración de los subsistemas mediante relaciones laterales efectivas son:

Reglas y procedimientos: Las activadse requeridas se especifican claramente.

Jerarquía: Los problemas que no se pueden resolver en un nivel son tomados por el nivel superior, hasta que se solucione.

Planificación: Metas y objetivos son expuestos para que todo personal se dirija a ellos.

Contacto directo entre ejecutivos: Los ejecutivos se comunican entre ellos.

Roles de enlace: Ciertas personas sep reocupan del a comunicación y coordinación entre los miembros.

Fuerza de tareas: La gente de diferentes unidades es ubicada en una fuerza de tarea para coordinar activadse para un período determinado.

Equipos de trabajo: Son semejantes a la fuerza de tarea, pero son más permanentes entre unidades y tiene mayor autoridad en la toma de decisiones.

Organizaciones matriciales: Se promueve una coordinación más permanente entre unidades mediante la forma matricial de departamentos.

En términos se puede señalar que mientras mayores sean la necesidad y la dificultad de lograr la integración entre susbsistemas altamente diferenciados, más necesarios será favorecer mecanismos de relaciones laterales, como los expuestos anteriormente.

5.3 Henry Mintzberg y la estructura de los cinco: este autor propone que cualquier estructura organizacional resulta de la combinación de cinco factores; los cambios de estos son resultado de la historia, el tamaño, la tecnología, el entorno y la distribución del poder.

Los componentes básicos son:

Cúspide estratégica: formada por una o varias personas; es la administración superior, por ejemplo: es quién contrata a las personas, define la visión, misión y diseño de la organización.

Grupo operacional: formado por las personas que realizan las actividades de ejecución que permiten cumplir con los objetivos de la organización.

Mando medio: Mandos medios, como jefaturas, gerencias, etc.; se encargan de permitir la planificación de las órdenes dadas desde la cúspide.

Componentes de apoyo y asesor: Son apoyos de dos tipos a) estructura técnica (activadse dedicadas al diseño de estructuras, proceso y control) y b) staff de apoyo (en este se agrupan las activadse relacionadas con

servicios indirectos requeridos por el personal de la organización para lograr realizar sus labores).

Estos componentes se relacionan de variadas formas dando orienten a los siguientes tipos de estructuras:

Estructura simple: Se basa en la cúspide estratégica, la cual coordina a un grupo operacional; los mandos medios son escasos o inexistentes.

Burocracia mecánica: Los mandos medios son numerosos, importantes y característicos; cuenta con un gran staff de apoyo; por ejemplo: las empresas estatales.

Burocracia profesional: Lo que se estandariza son los conocimientos; dado que quienes poseen los conocimientos son quienes deben llevar a concreción el trabajo, por lo que el grupo operacional es muy importante. La estructura técnica es pequeña, siempre esta buscando estandarizar los procedimientos, lo cual no siempre es bienvenido por le grupo operacional. El staff de apoyo es grande.

Estructura divisional: En ella, se agrupan en varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo; la división se organiza por líneas de productos y cada una con su propia autonomía. El control se realiza por medio del desempeño, existen algunos staff de apoyos.

Adhocracia: Es una configuración de gran flexibilidad; la autoridad se encuentra dispersa en todo el diseño y lo mismo ocurre con el conocimiento, se adapta a las demandas de generación y ejecución de proyectos diversos: Puede ser muy innovadora.

Capítulo 4 Toma de decisiones

La toma de decisiones es uno de los principales procesos que ocurren en una org.

4.1 antecedentes : el dilema Buridano

Siglo XIV Buridano plante la preocupación del hombre por su decidir. Se pregunto el problema del animal hambriento entre dos porciones de heno igualmente cercana y apetitosa en la misma cantidad

Las preocupaciones humanas entorno al decidir son: el atractivo de las alternativas, el costo de cada una, el número de alternativas, el costo de cada una de ellas, etc.

El problema se hace mas complejo en le caso de las personas, cuando incluimos en nuestro decidir las posibles decisiones que tomar otra persona. Esto es la doble contingencia de todo sistema social (lo estudió Luhmann). Un hecho es contingente cuando puede ser visto como producto de una selección entre alternativas. La contingencia según Luhmann es la doble adecuación de selección es entre alternativas disponibles para dos personas.

4.2 Racionalidad y decisión

Festinger (1957) y su teoría de disonancia cognitiva destaco la importancia de elementos no racionales en las decisiones. Según el cuando una persona toma decisión intenta hacer lo de forma racional e imparcial, para esto busca colectar la mayor parte de info al respecto, de esta manera la persona prioriza, y cuando alcanza cierta estabilidad en esto la decisiones tomada. Festinger observo que pesar de esto hay caso en que la persona no pesca lo anterior, no hay explicación acerca de porque pasa eso pero talvez es una forma de evitar situaciones difíciles.

Una vez que la decisión ha sido hecha: hay menos énfasis en la objetividad y mayor parcialidad en la evaluación de alternativas. Cuando se efectúa la decisión se produce la disonancia. Es decir la persona enfoca

su atención cogniciones que son disonantes con la decisión hecha. La disminución de la disonancia viene con la consideración de nuevas explicaciones para la decisión. Así la racionalidad de los seres humanos queda en entredicho a la hora de tomar sus decisiones estas fueron realmente hechas en forma racional o es simplemente que al mirarlas retrospectivamente ya las hemos racionalizado para disminuir nuestras disonancias.

Según mach y Simons(1958) la teoría clásica de la toma de decisiones (en la que se decide enfrentando el conjunto completo de alternativas supone además que cada alternativa tiene un conjunto de consecuencias posibles. Así el decisor considera estos conjuntos de consecuencias) es poco aplicable a la realidad ya que:

la decision siempre se toma en base a un modelo limitado, aproximado y simplificado de la realidad.

Los elementos de esta definición de la situación son consecuencias de procesos psicosociologicos del decisor.

A lo anterior agregan que decir que el objetivo de la toma de decisión es conseguir la opción optima, es poco realista porque detrás de la búsqueda de la alternativa optima:

− se conocen todas las alternativas.

− hay un conjunto de criterios que permiten comparar todas las alternativas.

− la alternativa en cuestión es preferida en base a todos esto criterios.

Tras la búsqueda de una alternativa satisfactoria, en cambio:

no necesariamente se conocen todas las alternativas.

Hay un conjunto de criterios que definen alternativas al menos satisfactorias.

La alternativa en referencia cumple con los criterios.

Así según mach se reduce la complejidad del mundo planteando solo dos conjuntos de alternativas: suficientemente buenas y no suficientemente buenas. Estos criterios pueden variar en base a una decisión.

La búsqueda de alternativas, la selección de la info, la definición de los criterios para aceptar una alternativa como suficientemente buena, sigue también ciertas reglas de operación que March ha caracterizado así:

el proceso de búsqueda de información y alternativas se desencadena cuando la organización no alcanza cierto nivel mínimo de satisfacción. El criterio de satisfacción tiene definidos sus valores mínimos y máximos.

El proceso de búsqueda de alternativas satisfactorias es de tipo secuencial y no paralelo.

La estrategia de búsqueda de alternativas puede redefinir el problema, si se e encuentra con conjuntos insatisfactorios de alternativas.

Las decisiones en un nivel jerárquico más alto, mas centrada estar su labor en el decidir, y menos en ejecutar acciones.

James Thompson toda decisión puede ser clasificada en base a dos dimensiones: creencias respecto a relaciones de causa y efecto (supuestos que operan al momento de adoptar la decisión, respecto a la posibilidad de obtener determinados resultados. Se habla de creencias y no de conocimientos porque según W.I. Tomas lo que los hombres define como real, se torna real en sus consecuencias; y preferencias por

resultados posibles (se puede tener mayor o menos claridad sobre cual es el orden de prioridad de sus preferencias respecto a los resultado que podrían derivarse de la eventual decisión.

Cualquiera de estas dimensiones puede ser consciente o inconsciente. Aunque los valores que pude tomar cada dimensión son variados, Thompson propone dicotomizarlo en términos de certeza e incertidumbre.

Las estrategias que siguen las personas o los sist. Organizacionales, se agrupan en:

Estrategia computacional: se da en las situaciones en las que existe certidumbre tanto a lo que se desea como a la forma de conseguirlo. Este nombre fue dado porque se considero que estas decisiones eran en ciertos aspectos mecánicos.

Estrategia de compromiso: se da cuando los que toman la decisión no tienen mayor claridad respecto a los resultados preferidos, pero si en torno a como conseguirlos.

Estrategia de juicio: en ella el decisor tiene claridad respecto a los resultados deseados pero no conoce la forma más conveniente de conseguirlos. La estrategia consiste en evaluar la situación, buscar modos de aproximación al resultado deseado, evaluarlos y así sucesivamente hasta dar con una forma de alcanzar la meta. Un ejemplo seria un mamón que esta enamorado de alguien pero no encuentra la forma de acercarse a la mina objetivo.

Estrategia de inspiración: incertidumbre tanto en el ordenamiento de preferencias por resultados posibles, como en la forma de conseguirlos. Así la decisión se toma por inspiración o por azar. Existe una tendencia a racionalizar este tipo de decisiones.

En una organización las decisiones tomadas e la alta jerarquía se constituyen como las premisas de decisión de los escalafones más bajos.

Según Thompson en el modelo ideal de burocracia weberiano, cada nivel jerárquico considera como premisas para su decidir tanto las preferencias de resultado como las creencias causa/efecto transmitidas por el nivel jerárquico superior. Así la estrategia básica en la burocracia seria computacional, pero esto no siempre es así, porque la jerarquía puede tener restricciones para imponer premisas. Esto es normal ya que no se domina todas las variables y más aun en estos procesos interviene otros seres humanos cuyo comportamiento se hace impredecible.

Choo utiliza el mismo cruce de variables que Thompson y clasifica cuatro modelos diferentes de decisión organizacional. Choo define la primera variable como ambigüedad o conflicto de metas (preferencias respecto a posibles resultados (mide el grado de consenso en cuanto a cuales deberían ser las metas y sus prioridades). La segunda variable es llamada por choo incertidumbre tecnica (creencias en torno a relaciones causa y efecto.

Del cruce qua hace choo se desprenden 4 modelos:

Modelo racional: se orienta hacia el logro de metas y se encuentra guiada por reglas. Se da normalmente cuando se conocen las metas, y se sta de acuerdo con ellas en una proporción razonable.

El modelo político: los diferentes grupos de poder tiene diversas metas. Pude o no haber algún grado de conflicto, pero lo esencial es que se forman coaliciones para tener más oportunidad de conseguir lo buscado. La toma de decisiones en este modelo es un jugo político de acuerdos y compromisos antes que una elección racional.

El modelo de proceso: se tiene cierta idea acerca de cuales son las metas a conseguir por la organización. Las

metas orientan la actividad decisora. Sin embargo no existe el grado de seguridad sobre como alcanzar dichas metas. Según Mintzberg la estrategia consiste en identificación que se basa en reconocimiento y diagnostico del problema; desarrollo que trata de generar una o mas soluciones a este problema; y selección en donde se analizan tanto critica como políticamente las soluciones alternativas que se habían desarrollado anteriormente.

El modelo de anarquía: el mismo inspiracional de Thompson. Las decisiones parecen determinadas por el azar, por la oportunidad o por la situación. Las decisiones son tomada s en una aria organizada en la que las preferencias por los resultados no claras ni preexistentes sino mas bien se van describiendo en la medida que van surgiendo.

Las organizaciones son sistemas cuyos elementos son las decisiones (March y Simon).

4.3 organización y decisión

Niklas Luhmann todo sistema social se construye a partir de elementos creados por el propio sistema. Estos elementos son la comunicación. Las decisiones tematizan sus propias contingencias, es decir en el decidir se esta consciente de la posibilidad de elegir entre alternativas, se esta consciente de que se puede elegir de otra manera, y de ahí que personas extremadamente reflexivas tengan problemas para tomar decisiones.

Las alternativas desechadas se mantiene como historia de la decisión, y son lo que permite reevaluar la decisión tomada, interpretarla y reinterpretarla.

Luhman define a la organización como un sistema complejo constituido por decisiones interrelacionadas, asi es un sistema autoobservador capaz de diferenciarse a si mismo en una distinción respecto a us entorno.

La tesis de acoplamiento estructural dice que o existe un sistema desadaptado, puesto que si se desadapta deja de existir, dicho de otra forma la adaptación es una condición de posibilidad de los sistemas.

Un problema del desarrollo organizacional es decidir quien y como decidirá. Por ejemplo un ejecutivo puede decidir de manera individual, considerando la info de la que disponga y sin que otras personas influyan en su decidir, también es posible que el ejecutivo se haga asesorar por expertos o por personas pertenecientes a su staff o incluso que consulte con sus subordinados respecto a alguna decisión de importancia. Esta ultima es una forma de decisión consultiva en tanto la decisión final esta en manos del ejecutivo.

Un sistema complejo formado por decisiones supone que estas servirán de premisa para otras decisiones. Pero en un sistema complejo a veces no es posible relacionar todos los aspectos y se producen relaciones selectivas. Esta selectividad lleva a que a partir de una decisión se bloqueen o se posibiliten nuevas decisiones. Las decisiones para que sirvan como premisas de otras decisiones es necesario que puedan fijar ciertas determinaciones d sentido y sena capaces de indicar los puntos críticos en el que le decidir posterior se plantea como contradicción del decidir anterior.

La complejidad según Luhmann se constituye se constituye en los sistemas organizacionales como relación entre decisiones. Así la complejidad no es obstáculo par el decidir sino la condición para que los sucesos puedan aparecer como decisiones selectivas y para que puedan ser utilizados como elementos en la construcción de sistemas.

Las organizaciones no solo generan lo elementos que las componen, sino que además definen su propia forma según van procesando su selectividad y la conexión entre las decisiones previas y posteriores. Por ejemplo se puede optar entre un esquema democrático y una piramidal según la forma de conexión entre los elementos (decisiones), y la importancia relativa que las diversas selecciones tienen en la organización.

Las decisiones en cuanto elemento constituyente de la org. Solo puede descomponerse en decisiones y solo

pueden mejorase mediante decisiones.

Se observa así la organización como un sistema autorreferente que define su relación con su entorno en términos de sentido y que se diferencia respecto a este entorno en los mismos términos: de lo que resulta significativo o no para el sistema. Un sistema autorreferente presenta en si mismo una distinción sistema−ambiente.

De esta manera la organización entendida como un sistema autopoiético, es decir genera elementos que lo componen mediante elementos que los componen. Una organización esta formada por decisiones que generan decisiones (para relacionarse con le entorno), debe definir como decisión toda acción del entorno que tenga que ser significativa para ella.

La relación de la organización con sus propios miembros no es la de un sistema con sus elemento componentes, sino la de un sistema con sus ambiente, con una ambiente especial con el que se encuentra en acoplamiento estructural con su entorno interno. Así la org. Adopta decisiones obre el comportamiento deseado o no deseado de sus miembros. Así las organizaciones establecen las condiciones que sus miembros deben cumplir para continuar perteneciendo a ella. Así reconstituyen como un sistema autopoiético de otro nivel, que se genera en otro nivel de emergencia: el de las comunicaciones, el de las decisiones.

Toda decisión si no es comunicada no tiene efecto alguno en la autopoiesis de la organización y no tiene efecto en nada. Toda acción que no se conceptualice como decisión no tendrá efecto organizacional alguno porque el sistema organizacional de decisiones es cerrado operacionalmente y se encuentra determinado estructuralmente, es decir solo puede recibir perturbaciones que conduzcan a cambios determinados en la misma estructura de decisiones de la org

Es difícil intervenir un sistema autopoiético operacionalmente cerrado y determinado estructuralmente, esto se supera subordinando toda intervención a la autopoiesis sistémica. No puede hacerse cualquier intervención en una og, sino solo provocar cambios de estado en un sistema determinado estructuralmente. Solo es valida como intervención, como modificación de un sistema organizacional, aquella perturbación que este sistema permita.

Manto protector o estructura patrocinante se refiere a organizaciones que cumplen la función de paraguas, bajo cuyo alero pueden surgir y mantenerse otras organizaciones, que tiene criterios de sección que no son aceptado ni validos para el sistema social incluyente el precio que pagan estas org protegidas es el de aceptar la premisas de decisión provenientes del manto protector. El manto protector garantiza al sistema global que las organizaciones por él protegidas se mantendrán encapsuladas sin llegar ser dañinas, y alas organizaciones protegidas les garantiza que el sistema global no las destruirá. Pero la relación es más compleja: el manto protector quiere ser más dominante y las organizaciones protegidas buscan su autonomía en la doble dependencia del manto protector y del sistema global.

Decir que toda intervención queda subordinada a la autopoiesis sistémica significa que ele sist. Org. Puede ser definido por un conjunto de decisiones que generan decisiones, en condiciones de claususra operacional. Una acción no perteneciente a la org. No puede pasar a formar parte del sistema org., pero puede gatillar decisiones que lo alteren.

No es posible ya observar las org. como entes estáticos ya que la orgs,. están en constante modificación.

4.4 premisas y programas de decisión

Las decisiones que se adoptan en una org. operan en un ambiente de complejidad prefigurada. En otras palabras se produce una reducción de complejidad que permite la construcción de una complejidad secundaria. Las organizaciones generan esta complejidad propia mediante la decisión sobre premisas de

decisión para el decidir organizacional las premisas de decisión.

Las premisas de decisión no son una causa univoca y clara del curso del proceso de toma de decisión en una organización dada. Las premisas de decisión definen el ámbito del decidir organizacional, de tal forma que siga un curso previamente programado. Estos son programas de decisión que orientan la toma de decisiones, dejando espacio para que la decisión afectada por ellos se efectivamente el producto de una selección entre alternativas viables.

Hay tareas de decisión que no pueden programarse detalladamente, debido a la complejidad que involucran. En estos casos el programa deja un amplio espacio, para que el ocupante del cargo decida, una vez enfrentado a la situación de decisión. El programa puede ser modificado en base a decisiones (consideraciones de descentralización, de poder, de confianza u otras); o de forma fáctica por ejemplo por un empleado que siempre esta preguntando a su superior. Estos cambios cuando implícitos pueden provocar problemas en la asignación de otros cargos (alguien se siente pasado a llevar).

En condiciones estables, en situaciones repetitivas, donde las posibles decisiones son altamente predecibles los programas de decisión pueden ser altamente explícitos y hasta redundantes. Y se da el caso de las decisiones computacionales.

Pude decirse que los cargos quedan definidos a través de los programas de decisión que delimitan su marco de decisión y los marcos de los cargos relacionados. Una vez que se conoce el programa de decisión, que corresponde aun cierto cargo se pude seleccionar aun persona que reúna los requisitos para desempeñarlo.

Los cargos son entidades históricas que mantienen en el presente los logros y dificultades del pasado, pero que pueden variar sus contenidos, requerimientos y tareas en el curso del tiempo.

Los límites de la organización e la operación de lamisca pueden ser referidos a la pasado o al futuro: al input o al output. Si se trata de programa de decisión orientado al input se les llama programa condicionales. Los programas cuya referencia principal es el output son llamados programas de fines. Los primeros diferencian entre condiciones y consecuencias en tanto los últimos lo hacen entre fines y medios. Los condicionales tiene la forma de: solo si entonces estos si se ponen en secuencia es posible sincronizar las actividades de diferentes cargos. Estos programas dejan marcos de indefinición que entregan libertades e las decisiones complementarias ej. Si tienen tres botellas se esta acabando la tercera y la fiesta sigue entonces compro mas.(pero no se especifica donde, ni hasta que precio.

Los programas de fines se orientan hacia el futuro. Tanto os medio como los fines se encuentran el futuro. Sin embargo un programa de fines, como los condicionales, se deben considerar en el presente de la operación de decisión. El problema es que deben tratar en el presente un futuro desconocido como si se conociera. La organizaciones se basan en experiencias pasadas y desempeño presente, pero se mantiene la inseguridad acerca de las condiciones futuras. Estos programas también se pueden agrupar en cadenas secuenciales. Se recurre a nexos causales que permiten definir los medios como fines que requieren de medios para ser alcanzados. Así surgen los fines mediatos para los cuales se necesita contar con medios que todavía no están.

Luhman estableces la relación entre los programas de decisión y le riesgo. El riesgo a diferencia del peligro esta referido a consecuencias de decisiones: se trata de situaciones cuyo origen puede ser atribuido a una decisión. En el caso de programas que (como los condicionales) son indiferentes al futuro si se quiere que incluyan algún grado de responsabilidad por las consecuencias, es necesario subordinarlos a programas de fines.

Luhmann dice que es importante que la org defina sus propias sensibilidades respecto al entorno. Los planes y los programas tienen efectos estructurales en el sistema tanto cuando son desencadenados como cuando no lo son.

Los programas se construyen como premisas decididas y decidibles. Se entienden como producto de decisiones y son puestas en funcionamiento por una decisión, y pueden quedar inactivados por una nueva decisión.

Poder y Liderazgo. Cap V

Poder = factor de importancia central en las organizaciones. Se le reconoce como una característica propia de la relación entre personas.

Max Weber acuñó la definición de poder, para él el poder es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad.

Buckley, poder = el controlar la influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas, sin el sin el consentimiento de aquellos, contra su voluntad o sin su comprensión.

Crozier, poder = surge de un intercambio y negociación mutua en que hay que superar una resistencia.

Poder y autoridad: autoridad = poder que es social% reconocido como legítimo. La legitimación de la autoridad significa aceptación social de la base que sustenta ese poder y no necesaria% agrado. Tampoco hay una relación necesaria entre la legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado.

Las formas de legitimación de la autoridad que Weber reconoce son:

Carismática: basada en alguna cualidad sobrenatural de su poseedor (atractivo personal que lo hace confiable), este poder es indelegable.

Tradicional: basado en el siempre ha sido así, propio de la tradición. Este tipo de autoridad se puede delegar bajo las estrictas condiciones establecidas por la costumbre.

Racional legal: basada en un conjunto de reglas aceptadas y de las cuales se desprende coherente%, es el poder más corriente hoy en día. Esta foprma de autoridad es delegable dentro de los marcos del procedimiento correspondiente.

Características del poder:

Se trata de un proceso

El objeto de este proceso es realizar los fines del poderoso.

El concepto de *posibilidad* esta señalando que el criterio decisivo no es el ejercicio mismo del poder, sino la disponibilidad del poderoso sobre las posibilidades. Se puede distinguir entre poder práctico (llevado a la práctica, actualizado) y poder potencial o latente.

El poder se caracteriza por la desigualdad.

El componente de resistencia indicado en las definiciones permite diferenciar entre el poder y los casos en los que se logra un acuerdo por la comprensión recíproca o la simpatía mutua.

Clasificación del poder: French y Raven distinguen 5 tipos de poder:

Poder de recompensa: se obtiene derivado de la capacidad del poderoso de recompensar al subordinado en alguna forma por su sometimiento.

Poder coercitivo: se basa en la capacidad que tiene el poderoso de castigar el subordinado por su no sometimiento. Ordenar algo, bajo amenaza.

Poder experto: su fundamento es el conocimiento atribuido al poderoso respectoa algún tema específico, relevante para la situación en que se da el poder.

Poder referente: es el poder que se dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse. Poder latente, potencial.

Poder legitimo: aquí se agrupan los poderes que se derivan de normas internalizadas, de expectativas de rol aceptadas. El subordinado considera que el poderoso tiene derecho a ordenarle y que él debe obedecer, considera tb la influencia aceptada como legítima por un acuerdo previo.

Etzioni: en una organización pude hacerse uso de: Poder coercitivo**,** poder de recompensa (remunerativo), poder normativo (se basa en la capacidad de demostrar al subordinado que la orden está relacionada estrechamente con algún valor o norma que éste considera muy importante)

Este autor distingue las formas de que disponen los subordinados para acatar las órdenes:

Alienativa: respuesta alta% negativa, de rechazo a lo ordenado. Se obedece porque no se ven alternativas.

Utilitaria: acatamiento en que el sometido al poder hace un cálculo de ti`p costo/ beneficio y decide obedecer, porq le conviene hacerlo.

Moral: el sometido actúa de acuerdo a lo ordenado,, porq está convencido de que al hacerlo contribuye a algo que él valora en forma positiva.

Además todas las combinaciones posibles entre los tipos de poder y tipos de obediencia se dan en la práctica. Hay una tendencia hacia la congruencia, porq representa las correlaciones más estables, las más efectivas y las que menos recursos desperdician.

No siempre se dan los tipos congruentes, debido a que las organizaciones tiene un control limitado sobre el tipo de poder que pueden aplicar y el grado de compromiso de sus miembros. La obediencia depende en gran parte de factores externos.

Etzioni señala que el poder coercitivo tiene aparejado un alto costo, porq requiere de un aparato represivo y de control adecuado. El poder remunerativo tiene el costo de la recompensa que otorgue y el poder normativo sólo necesita presentar de manera convincente la relación entre el comportamiento ordenado y el cumplimiento de algún compartido por el subordinado al poder.

La distribución del poder: Hirschman: cada persona que participa en una organización tiene 2 opciones que hacer:

Retirarse del sistema organizacional (exit), ante la imposibilidad de encontrar en él un lugar de trabajo acorde a sus propias expectativas.

Permanecer en la organización y tratar de cambiarla mediante la protesta (voice) y las presiones, así como el acceso a las fuentes de poder.

Una tercera variable, la *lealtad*, interviene para hacer más probable que se opte por permanecer, por voice antes que por exit. A mayor lealtad mayor probabilidad de voice que de exit.

Este autor muestra tb que los subordinados disponen de cuotas de poder y tienen acceso a fuentes de poder.

Durante mucho tiempo se pensó en el poder como una suma constante, vale decir, se creía que el poder de que disponía un determinado sistema no variaba y que lo único que efectiva% cambiaba era el monto y la forma que adoptaba su distribución entre los involucrados dentro del sistema.

Esta forma de ver el poder corresponde a la idea de un sistema cerrado, en q todo el poder q hay es el q debe distribuirse lo que uno9 gana es lo que el otro pierde. La suma final siempre es constante.

A partir del trabajo de Parsons y de la aplicación a las organizaciones de la teoría de sistemas abiertos, una nueva forma de ver el poder comenzó a perfilarse. Esta es la que ve en el poder una suma variable, el hecho de que el sistema sea abierto hace posible q aparezcan nuevas fuentes de poder y q se plantee nueva% el problema de cómo se ha de distribuir este poder aumentado.

Empowerment: significa dotar de mayores responsabilidades y ampliar el ámbito de control a quienes se encuentran en las posiciones más bajas de la organización. Desde el punto de vista del poder entendido como suma constante, esto significa indudable% q estos subordinados ganan poder. Desde una perspectiva q ve q el poder en un sistema puede crecer, sin embargo, no es posible saber a priori si el poder final% será redistribuido o no. Sólo se sabe q aumentan las alternativas de q disponen los subordinados, pero tb los superiores pueden ver incrementadas sus alternativas y continuar con la misma desigualdad q antes.

Participación y doble contingencia: las personas q actúan como miembros de una org traen a esta sus propios intereses y motivo s. de la coordinación entre las exigencias org y los comportamientos individuales emergen la org efectiva. Este es el tema de la doble contingencia apropio de todo sistema social , esta siempre esta referida a un sistema emergente , q constantemente surge en la relación improbable entre sistemas complejos y auto referentes. Las reglas organizacionales son contingentes y se construyen autoreferentemente. Las conductas de los miembros son también contingentes y operan de manera autoreferente, dado que cada persona selecciona sus cursos alternativos de acción desde si mismo y orientándose por si mismo. La organización efectiva emerge de esta relación entre ambas contingencias.

La división de un trabajo y la distribución de un poder establecidas en el diseño organizacional constituyen factores relevantes del entorno d ellos miembros y las expectativas de estos se encuentran condicionadas también por estos factores, de tal modo que un cambio unilateral de ellos puede generar reacciones diversas a lo esperado.

Toda organización puede ser entendida como un sistema autopoietico de comunicaciones, tematizadas como decisiones. Una de las decisiones centrales del sistema es la que se refiere a si permite o no, si incentiva o no la participación de los integrantes en el proceso de decisión:

En el caso empowerment es posible entender el proceso de disminución de poderes jerárquicos con la correspondiente delegación de poder y responsabilidad. Si el sistema organizacional opta por cambiar su estructura en el sentido de ofrecer mayores posibilidades de participación se producirá una modificación en la constelación de poder.

Parsons y Luhmann, señala que el poder no implica una suma fija e invariable, sino que puede cambiar, creciendo se aumentan las alternativas disponibles para los subordinados.

La otra contingencia de la participación se refiere a la disposición de los miembros pueden tener respecto a la posibilidad de participar.

EL poder como proceso relacional: el poder solo puede darse en una relación. Maturana dice que el poder es una concesión del sometido. Solo hay poder cuando hay alguien que esta dispuesto a someterse si no lo hay no

existe poder. El poder así entendido es un medio simbólicamente generalizado de comunicación lo que permite reconocer la importancia de los procesos de comunicación.

Poder y violencia: la violencia a parece como una fuente de poder y que en su grado máximo llega a identificarse con el poder total. Luhmann dice que la violencia es una fuente de poder que es utilizada como un mecanismo de evitación, es decir a través de ella se trata de hacer poco atractivas las otras alternativas de que dispone la persona a la que se pretende hacer obedecer.

Liderazgo: Weber: es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo.

La única característica común a todos los lideres era que sus seguidores les atribuían una mayor inteligencia.

La conclusión a la que se ha llegado es que el carisma no existe , sino que es solo un explicación para referirse a que, en determinadas circunstancias , aparece el hombre que el grupo necesita para que lo guié.

Se genero entonces una nueva explicación teórica: el liderazgo es una importante función q ha de ser desempeñada en un grupo, esta función es la de representación del grupo, de movilización de l mismo de cohesión grupal, etc por lo tanto , el liderazgo no surge de un conjunto de características personales, si no que consiste en exigencias especificas de rol que han de ser satisfechas: el grupo requiere de una persona con determinadas características para que lo conduzca a lograr la meta, para que lo mantenga cohesionado, para que lo represente, etc

Esta teoría funcional de liderazgo aduce, además, que el rol del líder esta hipervinculazo con los roles de los seguidores y que, como todo rol, las ínter vinculaciones se plantean términos de expectativas.

En la actualidad se plantea una teoría ecléctica del liderazgo. Es conocida como teoría interaccional y señala, brevemente, que el liderazgo de el resultado de la interacción entre cuatro variables:

A: la estructura de la personalidad del líder

B: la personalidad de los seguidores

C: la estructura y función del grupo

D: la situación por la que atraviesa el grupo.

Hersey y blanchard han elaborado una teoría moderna de liderazgo interaccional, que ellos denominan situacional. En ella se considera que el estilo de liderazgo a ser ejercido deberá variar, según cambie el grado de madurez de los seguidores.

Ellos hacen uso en su caracterización de los estilos de liderazgo, acerca de que el supervisor centrado en las personas resultaba más efectivo que el que definía su trabajo en relación con la tarea.

El líder pude presentar un comportamiento mas cercano a la tarea, a las persona s o una combinación de ambas en diversas proporciones

La teoría de hersey supone que el supervisor puede orientar deliberadamente su comportamiento, ya si adaptarlo al grado de madurez de sus subordinados.

La madurez de los subordinados también de define operacionalmente, como el grado en que exhiben : motivación, capacidad tecnica y compromiso, pero puede variar en el tiempo.

La forma DE INFLUIR SOBRE LOS SUBORDOINADOS ONSISTE EN DETERMINAR SI LA CODUCAT DEL LIDER ha de centrarse en la relación, en la tarea, o compartir el comportamiento entre ambas alternativas. Se pueden considerar 4 situaciones posibles:

1: con subordinados con un nivel de madurez muy bajo para la tarea , el líder debe optar por una conducción centrada en la tarea y dando relativamente menor importancia a la relación.

2: si los subordinados aumentan su madurez para la tarea, el líder debe aumentar el nivel de preocupación por la relación, pero sin descuidar la tarea.

3: al aumentar aun mas le nivel de madurez para la tarea exhibido por los subordinados , el superior puede disminuir su atención en la tarea pero manteniendo un alto interés en la relación.

4: con subordinados que han llegado al nivel máximo de madurez para la tarea, el supervisor puede delegar en ellos la responsabilidad del trabajo, bajando por lo tanto su dedicación en ambos aspectos. Se trata de dar autonomía a un grupo que se ha demostrado autosuficiente.

Como la madurez del grupo considera, además de la variable capacidad técnica , las variables motivación para el trabajo y compromiso con el equipo, es posible que se vuelva a disminuir la madurez ,por problemas motivaciónales o de conflictos de equipo. En este caso el conductor debe volver adecuar su liderazgo a las condiciones de madurez de sus subordinados.

El liderazgo un rol q ha de ser asumido y que implica obligaciones y derechos para quien lo sustenta.

El líder es el mejor juez para determinar cuales son las normas de grupo y como están siendo acatadas por los miembros de este.

El líder goza de gran poder e influencia para conseguir modificar las normas grupales, pero , no obstante , al mismo tiempo es quien mas debe regirse por ellas. Un comportamiento impropio del líder debe ser castigado en forma mucho mas severa que el de un miembro menor.

Liderazgo y org

En las org formales, coexisten habitualmente 2 tipos de poder:

A: el poder formal: delegado, impersonal, especifico.

B el liderazgo: poder informal personalizado, emergente, espontáneo.

Para las org el liderazgo es mirado con recelo. El liderazgo no solo es disruptivo cuando se opone a la autoridad formal en un sistema org. También una org que se base en el liderazgo resulta inestable.

Peligros del liderazgo

Eduardo acuña, los peligros del liderazgo ejecutivo, se refieren a la aceptación irrestricta (por parte de los liderados) de las directrices emanadas de sus lideres.

En ocasione el liderazgo consigue efectivamente influir sobre las conductas de las personas, pero este proceso de influencia tiene lugar en une contexto de interacción tal, que sus resultados son negativos tanto para la org como para los individuos involucrados.

El ejercicio de autoridad y liderazgo cumplen la importante función de coordinar las conductas individuales

en vista a la obtención de metas comunes. Se trata de conseguir la sinergia org: de sumar los esfuerzos y capacidades individuales de tal forma que el resultado sea mas que la suma de sus partes.

Otro factor que se adiciona a las múltiples bases para este fenómeno de liderazgo efectivo pernicioso es el pensamiento grupal. En el , se otorga tal valor al consenso, que las discrepantes son severamente reprimidas o muy mal toleradas. En este contexto la figura de autoridad constituye un factor aglutinante muy respetado.

Un fenómeno que puede emerger en la relación entre el líder y los seguidores tiene un carácter patológico. Se trata de FOLIE A DEUX en que números las personas se dejan llevar por un líder, que les participa su manera ilusoria de entender el mundo. Se producen dependencias y conformaciones reciprocas entre el líder y los seguidores. El resultado es una sobre identificación con el líder , en que se hace intolerable la percepción de informaciones que pudieran introducir una duda en la definición compartida de la realidad.

Los seguidores también tienen un rol principal en las bases para que se produzcan liderazgos que son efectivos , pero que provocan resultados negativos para la org y para los mismo subordinados.

Como conclusión , se desprende que el ejercicio del poder es un necesidad org. David mcclelland considera que la motivación para hacer uso del poder es un de las mas importantes al momento de de interpretar el comportamiento de los seres humanos en las org. El poder constituye tanto un requerimiento org como una necesidad individual. Se trata de hacerlo efectivo, para conocer mejor la división del trabajo. Sin embargo, no siempre se consiguen los resultados deseados. Finalmente , incluso cuando el poder es efectivo ,puede generar procesos perversos que conduzcan a resultados negativos para la org.

Capítulo 6 Individuo y Organización

Las relaciones entre el trabajador y la organización en la que se desempeña son de gran importancia y de ellas depende en gran medida el éxito, la eficiencia y productividad de la empresa, y el bienestar en el trabajo. Los trabajadores dedican parte importante de sus vidas a la organización, por lo que el bienestar laboral redunda en la calidad de vida. Además, actualmente se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo, por lo tanto, se hace necesario buscar y conseguir establecer un vínculo satisfactorio en las organizaciones modernas.

La importancia del personal en el diseño de las organizaciones, fue ignorada por mucho tiempo. Luhmann recuerda que las decisiones se referían principalmente a temas como los medios para alcanzar los fines organizacionales, la racionalización de las actividades, la jerarquía, la centralización o descentralización, etc. La selección del personal se basaba en las necesidades y requerimientos del cargo, que habían sido definidos junto con éste. Esta menor importancia a los temas relacionados al recurso humano es lo que hizo pensar en la dificultad de cambiar las organizaciones, ya que se olvidaba la complejidad que las personas aportan y se creía que basta con desear el cambio organizacional para lograrlo.

La doble contingencia organizacional

En las organizaciones se presenta una relación entre dos sistemas: el sistema organizacional y el sistema de personalidad de los trabajadores. Por lo tanto esta doble contingencia se refiere a la coordinación entre las reglas y reglamentos que la organización ha establecido y los comportamientos de los miembros.

En el acuerdo entre reglas y comportamiento se produce el devenir organizacional: las reglas son contingentes (es decir, pueden ser diferentes); y los comportamientos son contingentes (también pueden ser distintos). El acomodo entre reglas y comportamientos se refleja en que ni las reglas se cumplen a cabalidad ni los individuos actúan como mejor les plazca. Ambos tienen que considerar las alternativas de la otra parte y flexibilizar sus propias exigencias. La doble contingencia no consiste sólo en la relación de las dos contingencias, sino en que, como producto de esta relación, emerge una nueva realidad contingente.

La organización es un sistema autopoiético cuyos elementos son decisiones, lo cual, quiere decir, que los individuos que aportan su trabajo no son los elementos del sistema, sino sistemas de personalidad, que disponen también de sus propias contingencias. Es decir, los miembros de una organización no se encuentran sometidos a ésta. Los trabajadores tienen siempre la libertad de optar entre sus alternativas, y la organización debe buscar la forma de conseguir asegurar su comportamiento, mediante diversos mecanismos, como la formalización de roles, el diseño organizacional, el poder, etc. Un mecanismo que es cada vez más importante es la motivación.

Organización y motivación

El problema de la motivación surge cuando es posible hacer comparaciones. Cuando las aspiraciones y las satisfacciones se construyen en términos relativos a lo que otras personas tienen y reciben, están creadas las bases para la motivación.

Luhmann señala que en los sistemas sociales elementales el agradecimiento es un sentimiento motivador de gran importancia y se rechaza fuertemente a las personas desagradecidas. El agradecimiento es una actitud altamente indeterminada y motiva el servicio o favor, porque va a generar agradecimiento, y también la retribución, porque no se puede ser desagradecido. El agradecimiento se transforma en un motor para el intercambio de servicios en una etapa primaria de ordenamiento social.

Sin embargo, en sistemas más complejos el agradecimiento ya no resulta útil, debido a que la actitud de agradecimiento no es transferible, sino atada a personas concretas, es decir, la persona se siente obligada a retribuir el favor, y además, esta actitud agradecida se orienta directamente a la persona que hizo el favor y no hacia cualquier otra persona que esté en su puesto. Es por esto que pasado un cierto grado de complejidad, el orden social busca otras bases motivacionales que sean más fáciles de sistematizar y menos personalizadas.

Debido a la complejidad de las organizaciones, se busca generalizar la motivación y atarla a comportamientos específicos, es decir, que la motivación no esté referida a ninguna persona en particular. Además, todos los miembros del mismo nivel de la empresa están motivados por el mismo esquema. Los comportamientos que deben realizar a cambio están claramente estipulados en la definición del puesto y en los contratos de trabajo. Debido a la mayor complejidad del sistema organizacional, es necesario un mecanismo motivacional con mayor flexibilidad y que permita que diferentes miembros puedan relacionarse sin depender tan estrictamente de relaciones personalizadas.

La motivación como problema

Para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento.

La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades. En esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana.

El problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema resuelto, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido, un ejemplo es lo que ocurre en las organizaciones burocráticas. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

Abraham Maslow

La teoría motivacional más conocida es la jerarquía de necesidades de Maslow. Este autor señala que solamente las necesidades insatisfechas son motivadoras y pueden, por lo tanto, explicar el comportamiento humano. Una necesidad satisfecha no motiva.

Maslow sostiene que es posible explicar la motivación humana en términos de una jerarquía de necesidades, en que las necesidades inferiores son más imperiosas (su satisfacción no puede ser postergada mucho tiempo) y son las que primero aparecen. Cuando una necesidad inferior está medianamente satisfecha, empieza a aparecer la necesidad inmediatamente superior y así sucesivamente.

Jerarquía de necesidades de Maslow

En el escalafón inferior de la jerarquía se ubican las necesidades fisiológicas, que se caracterizan por que su satisfacción no puede ser postergada por mucho tiempo y son imperativas para la supervivencia.

Cuando las necesidades fisiológicas están medianamente satisfechas, aparecen las necesidades de seguridad, que se basan en preferir lo conocido a lo desconocido. En general, el hombre moderno tiene las necesidades de seguridad cubiertas, pero en situaciones anómalas como guerras, catástrofes naturales, desorganización social, ola de crímenes y enfermedad, vuelve a aparecer la necesidad de seguridad.

Cuando las necesidades de seguridad están cubiertas, se presentan las necesidades de amor, afecto y pertenencia. Estas son necesidades sociales de sentirse parte de un grupo humano.

Si estas necesidades tienen algún grado de cobertura, el individuo ya empieza a darse cuenta que no le basta con sentirse parte del grupo, sino que necesita ser estimado por los demás. George Herbert Mead ha demostrado que la autoestima está estrechamente ligada con la estimación de los demás.

Luego que estas necesidades han encontrado respuesta, el ser humano experimenta la necesidad de autorrealizarse, de explotar todas las potencialidades que hay en él, para sentirse una persona plena.

Según Maslow, las necesidades superiores son producto del desarrollo, y su satisfacción se puede postergar por largo tiempo, ya que no están relacionadas con la supervivencia del individuo. Es posible que gran parte de la población jamás llegue a plantearse la necesidad de autorrealización como motivación de su comportamiento.

La Escuela de Relaciones Humanas entendía la participación laboral como una forma de humanizar el trabajo y de permitir que las personas lograran satisfacer sus necesidades superiores. Si se acepta este supuesto, sería posible hacer una relación entre la escala de necesidades de Maslow y lo que puede ofrecer una organización.

Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales

Necesidades Nivel de participación

Es posible encontrar semejanzas que permitan correlacionar ambos esquemas:

Lo más básico e imperativo que se les plantearía a las personas sería conseguir un nivel mínimo de sueldo, que les permitiera satisfacer razonablemente sus necesidades fisiológicas y las de su núcleo familiar. Sería un mínimo de lo que se considera aceptable en un sistema social dado y, por lo tanto, varía de sociedad en sociedad y experimenta transformaciones de acuerdo con la evolución histórico−cultural de una misma sociedad.

Cuando este nivel remunerativo se encuentra medianamente satisfecho, la persona empieza a desear contar con algún grado de seguridad laboral, que le permita cierta tranquilidad respecto a su situación futura. Esta seguridad queda definida por las condiciones de la sociedad en que la persona vive, no se trata de una dimensión fija, sino que cambia de acuerdo a las transformaciones de la sociedad. Por ejemplo, hoy en día, los jóvenes que se inician en la vida laboral ya no anhelan un trabajo permanente. No esperan hacer su carrera en una sola empresa, sino que desean variar de ocupación, sin permanecer en un mismo lugar más de tres años y explorar diferentes alternativas. Por lo tanto, la seguridad se busca en la empleabilidad que se puede lograr. Las formas de repuesta a la necesidad de seguridad tienen mucho que ver con la situación de la sociedad y de su economía. Será diferente el modo de enfrentar el problema en condiciones de pleno empleo o de desempleo.

Cuando las demandas por seguridad han sido respondidas, las personas requieren estar informadas de lo que sucede en la organización. Necesitan sentirse miembros del sistema organizacional y la información es una forma muy adecuada para lograrlo, debido a que todo sistema social, y particularmente las organizaciones, discrimina en términos comunicacionales entre los miembros y los no miembros. Por lo tanto, la participación informativa puede convertirse en un medio útil de integración de los miembros, satisfaciendo al mismo tiempo la necesidad de pertenencia de los individuos. Cuando la información es insuficiente, la necesidad se mantiene, y son los propios miembros los que generan la información requerida. Esta es una de las fuentes del rumor y explica la gran difusión de éste en las organizaciones.

La participación consultiva puede ser una forma de responder a las necesidades de estima y autoestima de los miembros de la organización. Esta necesidad surge en sistemas donde existe un cierto nivel de participación en la información, debido a que las personas que conocen lo que ocurre en la organización, desean aportar sus ideas. Sentirse consultado respecto a la gestión organizacional constituye un satisfactor, debido a que implica que la persona es estimada, sus opiniones son valoradas por la organización y todo esto contribuye a la autoestima.

La participación resolutiva implica tomar parte en el decidir efectivo de la organización. Puede estar asociada a la satisfacción de la necesidad de autorrealización y puede asumir diversas formas en distintos modelos organizacionales. En organizaciones burocráticas y tradicionales sólo los niveles ejecutivos cuentan con capacidad de decisión vinculante y los niveles más bajos, habitualmente no son invitados a participar en la toma de decisiones. El empowerment es una forma en que los trabajadores pueden tener acceso a la toma de decisiones, de manera individual y referida directamente a las actividades que cada uno debe desempeñar.

Los modos de satisfacción de las necesidades se encuentran condicionados por consideraciones socioculturales y por las distintas coyunturas políticas, económicas, etc., por las que atraviesa la sociedad. Además, los distintos niveles pueden implicar diferentes satisfactores para diversas personas y esto se refleja en las subculturas de cada sociedad.

Frederick Herzberg

Herzberg sostiene que en la motivación laboral no puede hablarse de un solo contínuo satisfacción−insatisfacción. Los distintos factores de la situación laboral deben ser agrupados en dos niveles distintos, porque corresponden a motivaciones diferentes.

Herzberg dice que el ser humano se encuentra movido por dos impulsos:

Evitar el dolor, lo que comparte con los animales, y

Crecer psicológicamente, que es específicamente humano.

En la primera necesidad, de evitar lo desagradable, se encuentran los factores insatisfactores, aquellos que en

el trabajo están relacionados con el contexto laboral −son extrínsecos al trabajo− y que son llamados de higiene. Estos factores de higiene son: política administrativa, supervisión, salario, relaciones interpersonales, condiciones laborales. Estos factores sólo pueden provocar diversos grados de insatisfacción. En su nivel óptimo, estos factores son indiferentes, pero no son jamás satisfactores, por lo cual se les llama insatisfactores.

El segundo continuo, ubicado en otro nivel, va desde la indiferencia a la máxima satisfacción. Son los factores que pueden contribuir a la satisfacción con el trabajo y se relaciona con lo que se hace. Son intrínsecos al trabajo, y son: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, ascensos por mérito. Son llamados satisfactores.

La teoría de Herzberg ha sido utilizada en diversas organizaciones, pero algunas investigaciones en América Latina han arrojado dudas sobre su aplicabilidad a nuestro contexto sociocultural. Estas dudas se refieren fundamentalmente a la precariedad en que vive parte de la fuerza laboral y al sentido del trabajo, lo que haría poco adecuada una teoría que considera insatisfactor al salario, y al trabajo en sí como un satisfactor.

Douglas Mc. Gregor

La teoría de Mc. Gregor trató de vincular motivación y administración. Definió lo que, según él, son dos formas alternativas de administrar el recurso humano y que parten de supuestos distintos acerca de la naturaleza humana. Estas son la teoría X y la teoría Y.

Teoría X	**Teoría Y**
1. El ser humano rehuye al trabajo.	1. El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de molestias.
2. Los objetivos de la organización son diferentes a los de los individuos. Para lograr su contribución, los individuos deben ser estimulados, controlados y castigados	2. Es posible que las personas se motiven por el trabajo. Pueden comprometerse con la tarea. La motivación no es sólo económica, ni son necesarios el castigo ni el control.
3. El ser humano trata de evitar las responsabilidades.	3. El ser humano gusta asumir responsabilidades. Estas son un factor de motivación importante.
4. Los seres humanos prefieren ser dirigidos.	4. La autodeterminación es un factor motivante para las personas.

De la teoría de Mc Gregor pueden deducirse dos formas distintas de administración: de la teoría X burocrática, autoritaria, directiva, controladora. En cambio, la teoría Y comprende un esquema de administración participativo, delegador, con autonomía y autocontrol.

David McClelland

La teoría de McClelland se orienta a entender el comportamiento humano en ambientes organizacionales. Para este autor, una necesidad es un desencadenante de conductas destinadas a satisfacerla. Es posible determinar ciertas características culturales en los modos de internalización de las necesidades, por lo cual, los miembros de una sociedad determinada presentarán una cantidad de necesidades culturalmente configuradas, lo que hace que en esa sociedad se presenten ciertos patrones típicos de comportamiento.

Aunque las necesidades que están a la base del comportamiento pueden ser múltiples, McClelland sugiere que tres de ellas bastan para comprender la motivación de los trabajadores en una organización. Estas necesidades son: Logro, Poder y Afiliación.

Las necesidades de logro se refieren al deseo de alcanzar objetivos difíciles, de sobresalir, de tener éxito, de obtener metas de largo plazo, de diferenciarse del resto por su excelencia. Quienes se dejan guiar por estas necesidades gustan asumir responsabilidades y requieren ser evaluados en su desempeño, como una forma de controlar sus realizaciones y conocer su éxito. Se motivan por la exigencia, pero prefieren enfrentar desafíos difíciles pero que puedan ser razonablemente alcanzados.

La necesidad de poder se relaciona con el interés de influir sobre el comportamiento de otros, para orientar y controlar sus acciones. Esta necesidad se expresa en el deseo de coordinar las actividades de otras personas. Se añoran los puestos de autoridad y las posiciones relevantes desde las que se realizan trabajos mediante la dirección del esfuerzo de subordinados. La persuasión y la dominación son formas posibles de expresión de la necesidad de poder.

La necesidad de afiliación consiste en el deseo de establecer relaciones emocionales positivas con los demás. Se persigue la aceptación del otro. Son características de esta necesidad el anhelo de compañía, la añoranza por la amistad, la preferencia por la cooperación y el rechazo del conflicto.

La conducta de los sistemas de personalidad u organizacionales se perfilan, según como sea la combinación de las tres necesidades en la estructura de motivación de los involucrados

Se puede suponer que para ocupar una jefatura se requiere una persona con una necesidad de poder mediana a alta. Una persona con una baja necesidad de poder no será jefe o será un jefe de estilo laissez−faire. Aunque el poder parece ser una necesidad frecuente, hay muchas personas que no la tienen o la tienen de manera muy disminuida.

Si el jefe, además de la necesidad de poder, no muestra tener necesidad de logro, puede ser de ese tipo de jefes que están interesados en demostrar su poder a toda costa, incluso a riesgo de impedir que la organización consiga sus objetivos. Aquí no pasa nada si yo no lo he ordenado, parece ser el lema de esa clase de jefes.

Si el jefe no tiene necesidad de afiliación, pero sí de poder, su interés puede ser dominar a los demás, sin que importe mucho cómo ellos se sientan con la forma en que son mandados. Usted no está para pensar, sino para obedecer

Si el jefe tiene la necesidad de logro, sin balancearla con necesidades de afiliación ni de poder, será de los jefes que se encierran en su oficina hasta tarde, para hacer ellos solos, el trabajo que debería realizar su departamento. Para que las cosas se hagan bien, tiene que hacerlas uno mismo.

Si el jefe sólo tiene una alta necesidad de afiliación, sin equilibrarla con la de poder ni de logro, será un jefe muy interesado en obtener el aprecio de sus subordinados, aunque no se consigan los objetivos organizacionales.

Un cargo de jefatura debe ser llenado por una persona que muestre un equilibrio adecuado de las tres necesidades. El poder, que lo moverá a interesarse por coordinar y controlar el trabajo de otros. El logro, que hará que la coordinación del trabajo de otros esté orientada a conseguir objetivos y metas complejas. La afiliación, que llevará a conseguir que estas metas sean logradas mediante el trabajo coordinado de todos los miembros del equipo, en un clima laboral agradable y no amenazante ni carente de reconocimiento.

Las necesidades de McClelland pueden ser descubiertas mediante un cuestionario o a través de la aplicación del Thematical Aperception Test (TAT), que consiste en una prueba proyectiva en la que los individuos son enfrentados a un conjunto de fotografías a partir de las cuales deben construir historias.

Las personas con alta necesidad de logro pueden adaptarse con mayor facilidad a las exigencias del mejoramiento continuo.

Victor Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom pone énfasis en la relación esperada por la persona entre el esfuerzo y la satisfacción de sus anhelos personales. La relación esfuerzo−metas personales se mediatiza en tres etapas:

Relación esfuerzo−logro: expectativa en torno a que cierto nivel de esfuerzo conducirá a una evaluación adecuada, a un logro correspondiente al esfuerzo invertido.

Relación logro−recompensa: expectativa respecto a que haya una relación clara y adecuada entre el logro obtenido −la evaluación recibida− y las recompensas.

Relación recompensa−metas personales: expectativas referidas a que las recompensas recibidas por la organización serán un medio adecuado para satisfacer las metas personales.

La teoría de Vroom reconoce las diferencias que puede haber en la motivación de trabajadores distintos. La motivación sería un proceso regulador en la selección entre alternativas de acción. El individuo puede esforzarse por aumentar la productividad de su trabajo porque ve en este aumento una etapa intermedia, medio instrumental, para obtener un objetivo personal (ej. mejor sueldo). Influye el grado de control que el individuo percibe que tiene sobre el logro final de sus objetivos. Se trata de un modelo de contingencia, porque se ocupa de las diferencias individuales y la relación percibida por el individuo entre la etapa intermedia y el logro del objetivo personal deseado.

Las preguntas que pueden clarificar y operacionalizar la secuencia de etapas son:

¿Se reconocerá en mi evaluación de desempeño si rindo mi máximo esfuerzo?

¿Recibiré una recompensa si obtengo una buena evaluación de desempeño?

¿Si recibo una recompensa, satisfará mis intereses?

Manfred Max−Neef

Este economista chileno hace una diferencia entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir a la satisfacción de necesidades y, a la inversa, una necesidad puede requerir diversos satisfactores para ser satisfecha. Estas relaciones entre los satisfactores y las necesidades pueden variar según el tiempo, el lugar y las circunstancias.

Las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables.

Las necesidades fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos.

Lo que está culturalmente determinado, por lo tanto, no son las necesidades humanas, sino los satisfactores de esas necesidades.

Las necesidades humanas son una carencia y una potencialidad humanas, individuales y colectivas, al mismo tiempo. La necesidad de participar es potencial de participación; la necesidad de afecto es potencial de afecto.

Los satisfactores no son los bienes económicos disponibles, sino que pueden incluir formas de organización, estructuras políticas, prácticas sociales, condiciones subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamientos, actitudes, etc.

Las necesidades se expresan a través de satisfactores, los cuales varían a lo largo de la historia, de acuerdo a

culturas, condiciones socioeconómicas, relaciones con el medio ambiente, etc.

Los bienes económicos (artefactos, tecnologías) tienen un cambio derivado de las coyunturas, otro derivado de su diversificación en las diferentes culturas y dentro de cada sociedad, varían de acuerdo a los distintos estratos sociales. Estos permiten afectar la eficiencia de un satisfactor, alterando el umbral de actualización de una necesidad.

Los satisfactores son formas de ser, tener, hacer y estar de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades.

Trivializar o no trivializar

Heinz von Foerster dice que los seres humanos somos máquinas no triviales, en el sentido que nuestros comportamientos son difíciles de predecir. Así, los esquemas organizacionales son un intento por trivializar máquinas no triviales.

Varios estudios muestran el alto costo que el modelo burocrático tiene para las personalidades de los individuos que deben comportarse dentro de sus márgenes:

Comportamientos ritualistas, en que el individuo adopta totalmente las prescripciones de comportamiento de la organización, llegando incluso a perder de vista los objetivos perseguidos −que se ven muy lejanos− afirmándose en los medios: las formas de actuar prescritas.

Resistencia al cambio, derivada de la especialización lograda por los burócratas y que les hace temer que un cambio los deje obsoletos sus conocimientos y a ellos mismos. (ej. introducción de nuevas tecnologías).

Creación de grupos internos, acostumbrados al trabajo en común, en que se producen antipatías y solidaridades y que, ante el peligro externo optan por cerrar filas y protegerse.

Inseguridad que, unida a la necesidad de éxito, conduce a:

− Conformidad de autómata con los deseos del jefe;

− demostración de actividad excesiva: es el caso de personas siempre ocupadas, siempre carentes de tiempo, en que la vida se va, casi sin percibirla, como si pasara por otra parte;

− desplazamiento de los aspectos cualitativos y de contenido del trabajo, por los cuantitativos y formales

Debido a la complejidad del ser humano y a la consideración de la innovación como algo valioso, es que actualmente se da tanta importancia en el diseño organizacional a las consecuencias que distintos esquemas racionalizadores puedan tener sobre las personalidades. El job enrichment (enriquecimiento de tareas), los círculos de calidad, las organizaciones matriciales, etc., son formas de respuesta a esta preocupación.

La relación entre la organización y sus miembros es una relación entre complejidades de mutua adaptación, en que cada una de las partes pone a disposición de la otra su propia complejidad para que, al reducirla, se produzca los límites y posibilidades del sistema organizacional.

No sólo las personas deben adaptarse a las condiciones establecidas por la organización, sino que ésta también debe ser capaz de adaptarse a las demandas que los individuos ponen como condición para pertenecer y actuar como miembros del sistema organizacional. Esta adaptación consiste en los distintos esquemas motivacionales desarrollados por las organizaciones para conseguir:

que las personas estén dispuestas a ingresar y permanecer como miembros del sistema organizacional, y

que las personas se interesen por hacer contribuciones efectivas, que vayan más allá de la permanencia física semipasiva, en espera de jubilación.

Ambos problemas son diferentes y requieren de formas distintas de motivación. Sólo si son coordinados y resueltos adecuadamente la organización podrá contar con la participación efectiva y eficiente de sus miembros.

Reconocimiento, compromiso y vínculo

El vínculo entre la empresa y el trabajador se entiende por la resolución del problema de la doble contingencia organizacional. Este vínculo cambia junto con las modificaciones de la sociedad.

En una investigación apoyada por Fondecyt y dirigida por Nureya Abarca, Nicolás Majluf y Darío Rodríguez, se intenta estudiar el tema de la doble contingencia organizacional, con un modelo que permitiera dar cuenta de las variaciones que ocurren entre empresas, en una misma empresa a lo largo del tiempo, en una cultura, etc., manteniendo, al mismo tiempo, la relación constitutiva básica. La idea que se desarrolla en este modelo es: que toda organización emerge en una doble contingencia. Por lo tanto, se pueden definir dos dimensiones dicotomizando cada una de las contingencias en relación. Las dimensiones son:

Compromiso del trabajador con la organización.

Reconocimiento por parte de la organización hacia el trabajador.

Ambas dimensiones son contingentes. Se dicotomizaron las alternativas de las variables en alto y bajo. Por esta razón, el compromiso de los trabajadores con la organización pueden ser alto o bajo y el reconocimiento que la organización da a sus trabajadores también puede ser alto o bajo.

Al combinar ambas dimensiones, surgen cuatro formas de relación entre la organización y sus trabajadores, que corresponde a otros estados del vínculo empresa−trabajador, ésta es la tercera dimensión: la doble contingencia que no se puede reducir en la dirección de ninguna de las contingencias ordinarias.

Como en toda relación entre dos partes, es posible que haya equilibrio entre lo que una y otra invierten en ella, por ejemplo, puede haber alto reconocimiento por parte de la empresa, que se equilibra con un alto compromiso ofrecido por los trabajadores. Este vínculo es coherente y estable. La organización se demuestra satisfecha por contar con el grupo de trabajadores que laboran en ella y los trabajadores, por su parte, se enorgullecen de formar parte de esta organización. Este vínculo tiene componentes emocionales, que permiten definirla como **afectiva**.

El equilibrio puede ser también entre dos partes que no están dispuestas a dar mucho de sí, y tampoco esperan demasiado de la otra. Son casos en que hay niveles bajos, tanto de compromiso por parte de los trabajadores como de reconocimiento por parte de la organización. Esta relación es coherente e instrumental. Puede ser de corta duración, porque sólo dura mientras ambas partes involucradas (empresa/trabajadores) no tienen a su alcance una mejor alternativa. Sin embargo, hay ocasiones en que esta relación perdura hasta la jubilación del trabajador. Esta relación se define en términos de un contrato, que se mantiene hasta que lo decidan las partes involucradas, según lo estimen conveniente, lo cual permite llamarla **instrumental**.

También pueden darse relaciones desequilibradas, en las que una de las partes da más que la otra. En el caso en que la empresa esté dispuesta a entregar un nivel de reconocimiento bajo y en que haya trabajadores con un nivel alto de compromiso, el vínculo que se crea es desequilibrado. No hay coherencia entre lo ofrecido por una y otra parte, por lo cual es esperable que este tipo de relación sea inestable y propio de momentos en que

hay importantes cambios culturales, sociales, tecnológicos, etc. Es probable que coexistan grupos sociales de personas que presentan anhelos y expectativas diferentes e incluso contradictorios. Las empresas, deben relacionarse con sus miembros y ofrecer ciertos niveles de reconocimiento que pueden satisfacer a algunos, dejando insatisfechos a otros. Las empresas ya no pueden asegurar estabilidad en el empleo, pero algunas pueden ofrecer empleabilidad, la que se traduce en oportunidades de capacitación. Esta forma de reconocimiento puede ser poco atractiva para trabajadores antiguos, a quienes les queda poco tiempo para jubilar, ya que, para ellos, la capacitación no sólo no es atractiva, sino incluso la pueden ver como una amenaza.

Otro caso de desequilibrio ocurre cuando se tiene un bajo nivel de compromiso de los trabajadores, pero un alto nivel de reconocimiento por parte de la empresa. Se invita a los trabajadores a participar en la empresa, pero esta invitación no es aceptada, porque no resulta atractiva para ellos. Los trabajadores están dispuestos a contribuir sólo con su trabajo inmediato, sin adquirir mayores responsabilidades, sin asegurar su estadía por mucho tiempo, es decir, sin comprometerse más allá del cumplimiento del contrato. Este tipo de relación se presenta más frecuentemente en períodos de cambio y transformaciones profundos, por ejemplo, en situaciones de pleno empleo, en que las empresas luchan por retener a su personal y éstos aprovechan al máximo las oportunidades que se abren, estando dispuestos a abandonar la organización al saber de alternativas atractivas.

Las cuatro formas de relación teórica del modelo tienen lugar actualmente y es posible que en una misma organización se presente más de alguna de estas formas de vinculación. Cada vez más, los colectivos laborales son grupos no homogéneos de trabajadores, que prefieren negociar directa e individualmente sus condiciones de contrato con la organización. Por cual, puede suceder que el vínculo que una empresa establece con algunos de sus miembros sea diferente al que se genera con otros.

Estos cuatro tipos de vínculos están presentes en el mercado actual, sin embargo, no todas las organizaciones actuales (ni del pasado) presentarán un vínculo puro y que se ajuste exactamente a estas clasificaciones, pudiendo existir híbridos entre unos y otros tipos. Se piensa que esto resume adecuadamente el panorama general de las relaciones entre la empresa y sus trabajadores: la doble contingencia organizacional.

Luhmann señala que la doble contingencia es el problema y la condición de existencia de los sistemas sociales. En ella, dos componentes dotados de la capacidad de actuar contingentemente se ofrecen mutuamente sus respectivas complejidades para que, al ser conjuntamente reducidas, emerja un sistema nuevo. En este caso, la organización podrá surgir como un sistema particular, como producto del acoplamiento estructural, que también es contingente, entre estas dos contingencias.

Resumen: gestión organizacional− Darío Rodríguez − capitulo VII Comunicación

usted tiene un problema con sus comunicaciones

Debemos tener en claro que la comunicación es un proceso en central en toda agrupación humana, de esta forma la importancia de la comunicación en los sistemas organizacionales es que los problemas comunicacionales son fuertemente resentidos, la queja es que falta una comunicación adecuada, así en las organizaciones, que dependen de la comunicación para que sus decisiones puedan efectivamente interconectarse, el problema comunicacional esta siempre presente, por esto, **es posible diagnosticar la existencia de dificultades comunicacionales sin riesgo de equivocarse en prácticamente todas las ocasiones y en todas las organizaciones.**

La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad, la investigación de Luis Enei (1988, Chile) nos dice que la comunicación y la toma de decisiones son las principales actividades de los altos ejecutivos.

Información

Existen distintas conceptualizaciones las más importantes son:

La definición de Bateson de info como la diferencia que hace la diferencia; de esta forma el dice que el puente entre el territorio (suelo) y el mapa (dibujo del suelo) es la diferencia, en otras palabras conocemos a meced de la diferencia. Esta diferencia no se encuentra en el territorio, ni en el mundo, sino en el observador, es él quien establece los esquemas de distinción, por lo tanto la información funciona solo cuando hace una la diferencia.

La relación que establece Weiner entre entropía e información, en la que entropía es negativo a información... me explico... la info constituye orden, en tanto que la entropía es la tendencia al desorden, por consiguiente el orden y el desorden tienen que ver con la info disponible, más info lleva a menos desorden... se entiende...

El concepto de determinismo estructural de chanturana, perdón Maturana, que indica que no se puede entender la información como importación de algo al interior del sistema, sino como un evento que desencadena cambios de estado en este.

La atención que pone Luhamann en la información como selección entre alternativas: la información para los sistemas en que participa el ser humano, ocurre desde el sentido y el sentido es siempre selección; de esta forma una info tiene lugar cada vez que un suceso selectivo (interno o externo) puede activar selecciones en el sistema. El sistema aquí puede dar valor a la ausencia de información como otra info; además lo organización puede reservar información y posibilidades de esta creando su propio pasado.

El concepto de comunicación

La comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados. El esquema bàsico de la comunicación según Shannon y Weaver es el siguiente

El esquema anterior muestra el proceso de comunicación, el emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor, todo el proceso ocurre en un ambiente de donde proviene ruido. El concepto de ruido engloba todo aquello que distorsiona o introduce el error en la comunicación. Para contrarrestar el ruido, es posible aumentar el volumen de voz, utilizar mensajes visuales para apoyar el verbal y por último repetir más de una vez lo dicho. En otras palabras se busca contrarrestar el ruido mediante la comunicación redundante.

Se ha dicho que la comunicación siempre genera redundancia, e incluso, se define la comunicación como un proceso de generación de redundancia. En efecto la comunicación consiste en un tipo de transmisión muy especial, dado que la persona que entrega información no la pierde, aunque el que la recibe la gana, por la cual la redundancia va en el hecho de que la información que antes poseía un individuo ahora la poseen dos o más.

Paul Watzlawick con Beavin y Jackson han desarrollado una teoría de la comunicación pragmática, es decir, basada en la conducta (pragma):

Primer axioma: Dado que todo comportamiento es comunicación es imposible no comunicarse, porque no existe el no−comportamiento.

Segundo axioma: Toda comunicación presenta dos aspectos: el contenido y la relación. La relación dice referencia a las características del vínculo entre quienes se comunican y el contenido consiste en la información contenida en el mensaje. Aunque no lo dice Watzlawick, se agrega que: la relación es un supuesto necesario para que los contenidos puedan ocupar el centro de la conversación, puesto para que ésta verse sobre los contenidos se requiere que haya un trasfondo de normalidad en la relación entre los hablantes.

Tercer axioma: Se refiere a las puntuaciones de las secuencias de comunicación. Es decir la decisión acerca de quien, según los participantes, inicio determinada secuencia. La falta de acuerdo es motivo de frecuentes discusiones.

Cuarto axioma: Watzlawick diferencia entre lenguaje digital y el analógico. La comunicación no verbal es analógica, en tanto el lenguaje verbal es digital. (en el caso de las organizaciones se intenta sólo prevalecer el lenguaje digital, sin embargo el analógico juega un importante papel en el diseño de las organizaciones).

Quinto axioma: Todo intercambio de comunicación es simétrico o complementario, según se base en la igualdad o en la diferencia. Para Watzlawick simétrica significa que un determinado tipo de comunicación provoca una respuesta en el mismo sentido (si alguien percibe jactancia en el otro el reacciona con jactancia también), en cuanto a la complementaria significa que la reacción será aquella invocada por la comunicación inicial (ante una comunicación autoritaria se reacciona sumisamente).

En las organizaciones, especialmente de tipo burocrática, se tiende a dar comunicación complementaria lo que provoca la pérdida de oportunidades de mejorar la comprensión de los mensajes. También hay ejemplos de comunicación organizacional simétrica, ocurre en organizaciones en que el diseño no ha dejado en claro como se solucionan los conflictos ni cuales son las líneas de autoridad. Hoy en día hay una tendencia a dar mayores posibilidades al desarrollo de la comunicación en las organizaciones buscando generalizar el acceso a la información.

Por otra parte, para Maturana, la comunicación equivale a un estado límite que, si se alcanza, ya no tiene sentido seguir comunicándose. En efecto, dice que la comunicación supone que tanto el emisor como el receptor tienen listas idénticas de alternativas. Pero si eso se logra, ya no se necesita de la comunicación.

Según Luhmann, la comunicación es intrínsecamente social, condición que queda inherente al definirla como una síntesis de tres selecciones:

La selección de una información: El emisor dispone de una variedad de informaciones que puede compartir con el receptor, debiendo seleccionar una.

La selección de una expresión: El emisor está en condiciones de expresar de múltiples formas la información, seleccionando una.

La selección de una comprensión: El receptor selecciona una manera de entender lo que le están comunicando, distinguiendo entre información y expresión. Dentro de las posibilidades de comprensión, se considera también la incomprensión.

Por lo anterior, decimos que no hay comunicación sin emisor ni receptor y esta condición es la que le da su carácter de intrínsecamente social.

Luhmann sostiene que los sistemas sociales son sistemas de comunicación que generan comunicaciones en clausura operacional. Esto quiere decir que sólo comunicaciones pueden formar parte del sistema y que nada de lo que ocurra fuera del sistema tendrá impacto alguno en él, a menos que sea tematizado en una comunicación. Los sitemas de personalidad son sistemas autopoieticos de pensamiento. Los sitemas de personalidad y los de comunicación están acoplados estructuralmente, vale decir se encuentran en una relación tal, que se suponen mutuamente. Cualquier cambio en uno va a desencadenar un cambio en el otro, pero no el sentido de determinar ese cambio, sino de irritarlo y desencadenar un cambio determinado en la propia estructura del sistema.

Veo veo, lo que tu no ves

Para ser testigo de algún fenómeno el observador debe hacer uso de esquemas de distinción que le permitan configurar lo observado como distinto de su fondo. En este proceso, el observador ve lo observado, pero no puede ver su propio observar.

La observación de segundo orden es la observación que se hace de un observador observando. En esta observación también se hace uso de esquemas de distinción que permanecen ocultos para el observador que observa con ayuda de ellos, estos esquemas de distinción de son el punto ciego de toda observación.

En el caso de los sistemas organizacionales, se producen múltiples condiciones que pueden originar esquemas de distinción compartidos por sectores de la organización o grupos de miembros. March y Simon han señalado que las percepciones de los individuos se encuentran frecuentemente condicionadas por el grado de identificación de estos grupos. En esta identificación hay algunas relaciones que se establecen según los autores:

A mayor prestigio percibido por el grupo, mayor tendencia de los individuos a identificarse con él

Mientras mayor número de objetivos se perciben como compartidos por todos los miembros del grupo, mayor es la tendencia individual a identificarse con el.

A mayor frecuencia de interacción entre el individuo y el resto del grupo, mayor será ola tendencia a identificarse con éste.

Cuanto mayor sea el número de necesidades del individuo satisfechas en el grupo, mayor será la tendencia del individuo a identificarse con dicho grupo.

Mientras menor sea la cantidad de competencias dentro de los miembros del grupo y el individuo, mayor será lqa tendencia de éste a identificarse con el grupo.

Por otra parte, podemos agregar que a mayor identificación del individuo con el grupo, mayor será la

cantidad de esquemas de distinción compartidos con éste.

En la comunicación interpersonal, además, tienen importancias las mutuas percepciones que tienen los

interactuantes. Para aclarar este punto tiene gran utilidad la ventana de Johari.

Ventana de Johari	Aspectos conocidos para uno mismo	Aspectos desconocidos para uno mismo
Aspectos conocidos para otros	Público	Ciego
Aspectos desconocidos para otros	Oculto	Invisible

En cada persona se presentan distintas áreas, público, oculto, ciego e invisible y que van a ser denominadas de tal forma según lo que ve el propio sujeto y los demás en sí eso y se refleja en la tabla anterior.

En el sentido de una persona que se configura como un conjunto de atribuciones del sistema social de comunicaciones. También ella es objeto de la observación de otros y de su propia auto−observación, lo que conduce a un proceso de atribución que puede caracterizarse según el esquema reseñado en la ventana de Johari. En la comunicación es importante entones saber quien dijo que y por que lo dijo.

Comunicación organizacional

Luhmann estima que la comunicación no ocurre por mero azar, lo que entendido en términos cibernéticos, significa que es improbable. Hay en ellas 3 improbabilidades que deben ser superadas para que pueda tener lugar:

La improbabilidad de que se entienda lo que se quiere decir. Esta improbabilidad busca ser disminuida mediante el lenguaje; se ha buscado que este lenguaje sea especifico y entendible por todos los miembros de la organización, aunque se cuestiona siempre la predisposición de las personas a este lenguaje.

La improbabilidad de tener acceso a personas que no se encuentran presentes. Para solucionar esto se crean revistas, informes o circulares, en la actualidad se esta usando Internet y la conexión entre computadores (el coordinador de Flores es un EJ), gracias a esto las fronteras de la empresa se expanden.

La imposibilidad de que las otras personas acepten la comunicación, vale decir, que la incorporen como parte de sus decidir, como premisa para este decidir, en el sentido de aceptar la selectividad propuesta en la comunicación para hacer opciones respecto a su propia contingencia.

Evidentemente nuca se logra que las tres imposibilidades se soluciones, incluso cuando aumenta una las otras disminuyen en muchas situaciones, Luhmann dice la comunicación es fascinante (EJ. quien no ha intentado escuchar una conversación ajena) por eso cuesta que esta se mantenga por los canales regulares de información.

Las organizaciones solo aceptan la información que les sirve del entorno, configurando este, aunque es indudable que cometan errores en seleccionar la información, además se debe tener presente que ada sector de la información selecciona la info de manera diferente por lo que hay que crear un lenguaje común para que todos entendían, haciéndose necesario diferenciar entre comunicación eficaz y comunicación eficiente; la primera se logra cuando emisor y receptor logran entenderse mutuamente y respetan lo que cada uno intenta comunicar recibiéndose una constante retroalimentación. La comunicación eficiente se refiere a que los objetivos sean cumplidos con costos mínimos, para esto normalmente no se utiliza la comunicación personalizada y no hay retroalimentación; por lo tanto comunicación eficaz no tiene que ser comunicación eficiente (puedo mandar algo escrito (este Resumen), pero puede que nadie lo entienda).

Comunicación Vertical

La comunicación de este tipo es la que comúnmente planifican las empresas mediante su organigrama, buscando facilitar la toma de decisiones y una mayor ejecución, aquí la cúspide informa de lo que se quiere a los mandos medios y estos hacia abajo, a veces los mandos medios informan de forma diferente (distorsionan u ocultan información) a los empleados lo que produce inseguridad. La comunicación vertical en forma ascendente sufre esta distorsión, los mando medios intenta entregar información resumida al gerente y a medida que la info sube cada vez se distorsiona más por efecto del miedo al poder que la comunicación tiene; por esto se debe deir que la información que llega es menos de la que el otro quiere recibir.

Comunicación Horizontal

Esta comunicación nace para poder comunicar a los distintos subniveles o subgrupos de la organización, el problema es que cada subsistema tiene diferente concepto de información y cada subsistema tiene verdades diferente (departamento de ventas son uno vago que hacen trabajo fácil según departamento de producción, departamento de ventas cree que los de producción son lentos y no producen lo que deben); este tipo de comunicación es tan difícil que a veces se convierte en una U invertida (el circulo es lo ideal) donde para pedir algo a otro subsistema se debe enviar algo a los mandos superiores para que se convierta en un orden y así el otro departamento cierre el circulo dando lo necesitado.

La comunicación horizontal esta muy relacionada con la comunicación informal, aunque también puede servir para fines organizacionales; las nuevas tecnologías han ayudado a la horizontalidad y estos nuevos canales han servido para dar información tanto formal como informal, acelerando la toma de decisiones y suministrando más poder en forma de información.

El Rumor

Este aparee como una forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias, que nacen del temor, de la información mal comprendida o mal interpretada y en las diferencias de info que reciben las diferentes personas, de esta forma nace de las personas que se sienten fuera de la comunicación formal porque esta en un afán de canalizar la info las dejo de lado.

No importa de donde venga, no importa quien lo inicie, el rumor siempre dice ser verdadero. Este rumor siempre muestra una carecía o problema de comunicación entre distintos sectores o en la organización, aunque se debe dejar en claro que el rumor no siempre es malo pues permite el flujo de información aunque los canales oficiales estén colapsados o cerrados.

Comunicación y Entorno.

La relación de la organización con el entrono queda marcada por el acoplamiento estructural de este, y siendo un sistema social la comunicación es importante, es de esta forma que la organización usa una estrategia de selección, utilizando la info del entorno que le resulta útil. La organización establece su identidad a partir de su diferencia respecto al entorno, por lo que la comunicación de esta va configurando una imagen corporativa. O sea la organización se encuentra en un entorno en que presenta una imagen, quiéralo o no. La comunicación que la organización mantiene internamente debe ser consistente con la comunicación entre la organización y su entorno externo, dado que la falta de coherencia entre éstas puede generar desconfianza hacia la organización.

La organización se encuentra referida a un conjunto de stakeholders (sectores o algo así). Todos ellos se interesan por la identidad corporativa de ésta. A continuación se señalan algunos de los stakeholders y la importan que puede tener una identidad corporativa coherente en la relación de la organización con ellos.

− La motivación laboral puede encontrar un punto de apoyo significativo en una identidad corporativa clara, definida, coherente y reconocida

− Los clientes constituyen un importante conglomerado de personas a las que esta referida la organización. La comunicación corporativa de dirige de manera preferencia a este grupo, además, también se considera la identidad de la organización y la consistencia de sus mensajes

− La comunidad en la que se encuentra inserta la organización también demanda ser informada por ésta. Cualquier miembro de la comunidad puede formar, y se forma, una imagen de ésta. Al respecto la organización, debe desarrollar una política comunicacional que le permita darse a conocer a la comunidad y crearse confianza en ella.

− Los accionistas también constituyen otro sector interesado en la organización y demanda de ella información especializa, la cual debe ser coherente con las otras informaciones emanadas desde la organización

La comunicación es el elemento constitutivo de lo social y las organizaciones, por lo mismo, están hechas de comunicaciones y viven en un entorno − interno y externo − de comunicaciones. Cualquier esfuerzo que se haga en el sentido de contar con una política comunicacional coherente será de suma importancia. Es una inversión que la organización tendrá que realizar si quiere sobrevivir.

Fernando flores y la empresa del siglo XXI

Flores sostiene que en toda conversación los interlocutores expresan compromisos, aunque no tengan clara conciencia de ello. Entonces una persona que habla asume distintos compromisos y Flores propone una clasificación de los actos de habla según el cambio que cada uno de ellos provoque. Esta clasificación está tomada de Searle.

Actos de habla directivos: Si se quiere que el que escucha realice algún tipo de acción en el futuro

Actos de habla comisivos: si es el mismo actor que habla el que se compromete a realizar una acción futura.

Actos de habla declarativos: si cambian el mundo en el sentido expresado por ellas

Actos de habla afirmativos: Si expresan creencias justificadas de quien habla

Las organizaciones son redes conversacionales en que es posible sistematizar las conversaciones para la acción, de tal manera de disminuir los malentendidos y de hacer explícitos los compromisos subyacentes.

Flores pone énfasis también en los quiebres, estos son momentos en los que se rompe la transparencia acostumbrada del mundo, y entones, aparecen situaciones y objetivos que no habíamos visto y que representan dificultades, pero también oportunidades. A partir de un quiebre se redefine la situación y se abre un cúmulo de posibilidades. Además los quiebres no son fenómenos preexistentes del mundo exterior, sino que aparecen como quiebres para un observador.

En las redes conversacionales se producen frecuentemente quiebres y la invitación de esta perspectiva es a encontrar oportunidades en ellos.

Resumen Cáp. VIII: C O N F L I C T O

(Oposición de al menos de dos tendencias no compatibles)

El tema del conflicto es un asunto en que los elementos ideológicos se encuentran siempre presentes, razón por la cual resulta muy difícil encontrar opiniones coincidentes.

El principio el conflicto no se estudiaba, luego paso a tener un rol fundamental, pasando a ser la *Prima Donna* del análisis organizacional, en la actualidad ha perdido poco a poco su papel estelar, pasó a ser uno de los temas obligados en cualquier tratamiento de las organizaciones, pero sin ser ya el mecanismo explicativo por excelencia del devenir organizacional.

El conflicto en la teoría

Para Taylor su objetivo es encontrar una forma racional de organización laboral que impida los problemas tradicionales que se han presentado en las relaciones de trabajo. Estos problemas, según Taylor, no son inherentes al trabajo, sino que se derivan de una equivocada organización de éste. Los intereses de los trabajadores y de los empresarios sólo serán conflictivos si la administración es ineficiente

Henri Farol, fue más explicito al hablar de conflicto, planteando que una de las funciones de la administración que él diseña es la de seguridad, la cual esta orientada a la protección de bienes y/o personas, busca evitar daños tales como los ocasionados por robos, incendios, etc., junto a esos también plantea que es necesario evitar las huelgas y por ende los conflictos laborales. El administrador debería conocer las 6 f(x)s q' plantea Farol y hacerlas efectivas si pretende conseguir una organización administrada racionalmente.

La Escuela de Relaciones Humanas, por su parte también estima el conflicto como algo indeseable. Elton Mayo cree que el conflicto es siempre negativo y sostienen que sus bases son extra−sociales. El sistema social tiene una estructura funcional, en que cada parte contribuye al todo, de tal manera que es imposible que en ella surja el conflicto, es por esto que los motivos del conflicto hay que buscarlos fuera del sistema, ya sea en caracts. personales de los individuos o en factores provenientes de sectores distintos de la organización. Estos factores son susceptibles de ser eliminados, la organización debe procurar generar un ambiente grupal agradable y armónico, donde cada persona sienta que tiene su lugar, que es reconocida y valorada por sus pares y que cuenta con el respeto y apoyo de sus superiores.

Robert Merton (autor funcionalista) en 1949 introduce el concepto de disfunción. Los conflictos son disfuncionales, es decir, tiene consecuencias observadas que disminuyen la adaptación del sistema. Él construye una tipología de modos de adecuación de los individuos a las estructuras sociales. Esta se sustenta sobre la idea de que los sistemas sociales ofrecen metas culturales y medios institucionalizados a los miembros individuales de estos sistemas. Dichos miembros individuales pueden aceptar o rechazar estas ofertas del sistema; así:

el *conformismo* es un modo de adaptación que consiste en la aceptación −por parte del individuo− de metas y medios. Son personas bien integradas, que orientan su comportamiento por los cánones del sistema al que pertenece, sin cuestionarlos.

la *innovación* tiene lugar cuando se aceptan las metas culturalmente definidas, pero no los medios institucionalizados para alcanzarlas. Pertenecen a esta categoría personas que buscan modos no siempre legítimos (en el limite de lo aceptable y lo reprochable) para logar las metas socialmente valoradas.

el *ritualismo* ocurre en los casos en que una persona acepta los medios, pero al perder de vista las metas se transforma su aceptación de los medios en un verdadero rito. Este modo de respuesta individual a los condicionantes organizacionales es frecuente en las burocracias, en el típico empleado que repite con reverencia los trámites propios de su cargo, sin saber −ni entender− la finalidad intentada con tales procedimientos.

la *retirada* o *retraimiento* representa la no aceptación de metas culturales ni de medios institucionalizados. En este grupo entran psicóticos, parias, vagos, maleantes, etc., a nivel organizacional pueden incluirse los individuos que desarrollan actividades de destrucción de máquinas o pertenencias de la organización o de sus compañeros. El resentimiento es un sentimiento que puede florecen sistemas organizacionales, debido a las diferencias sociales que en ellas se hacen evidentes.

La *rebelión,* cuya diferencia es de carácter socialmente más activo en su calidad de protesta contra el orden vigente. En la rebelión se rechazan tanto metas como medios, pero se proponen metas y medios alternativos a los aceptados culturalmente.

A fines de los 70' a los teóricos de momento no les bastó con reconocer la existencia del conflicto como un fenómeno propio de los sistemas sociales. Reivindicando al conflicto como un elemento positivo, el cual permite dinamizar las relaciones sociales, reducir sus tensiones y generar energía para el cambio.

Ralf Dahrendorf propone una teoría del conflicto que tiene gran acogida en los 70'. Esta teoría pretende ser alternativa al funcionalismo y parte de los supuestos contrarios a aquellos que −según Dahrendorf− sustenta el funcionalismo

Supuestos de ambas teorías contrastadas serían:

Funcionalismo	**Teoría del conflicto**
a) La sociedad es un sistema social estable	a) La sociedad es un sistema cambiante

b) Sus elementos están en equilibrio. c) Cada parte de la sociedad es funcional a ella d) La sociedad está integrada por el consenso valórico	b) Sus elementos son contradictorios y explosivos c) Cada parte de la sociedad contribuye al cambio de ella d) La sociedad está integrada por la coerción que algunos de sus elementos ejercen sobre los demás

En este modelo el conflicto es omnipresente y se caracteriza por la oposición de intereses. La principal contribución del conflicto es evitar que el sistema se osifique.

En la actualidad el tema del conflicto es uno de los objetos indiscutible a ser tratados en cualquier asunto organizacional.

Clasificación de los conflictos.

Niklas Luhmann dice que el conflicto se produce cuando una determinada comunicación es rechazada y cuando este rechazo es te matizado en la comunicación. Esto trae por consecuencia que los sistemas interacciónales no permiten el conflicto, debido a que sólo admiten un tema a la vez, de modo que un sistema interaccional o está el conflicto o no, pero es posible que esté en conflicto, mientras tiene en lugar otros eventos comunicativos, ajenos al conflicto.

Podemos describir distintos niveles de conflicto, según el tipo de sistemas involucrados.

Contexto del conflicto Nivel de conflicto	Conflicto interno al sistema	Conflicto entre sistemas
*Individuo	Conflicto intrapersonal	Conflicto interpersonal
**Grupo	Conflicto intragrupal	Conflicto intergrupal
***Organización	Conflicto interno a la organización	Conflicto entre organizaciones
****Estado	Conflicto intranacional	Conflicto internacional

*A nivel individual:

a) conflicto intrapersonal: cuando una persona se siente presionada por expectativas o demandas contradictorias. El conflicto tiene en su origen la presión por la decisión.

Lewin clasifica estas decisiones conflictivas en tres categorías:

− Atracción/Atracción: elección entre dos alternativas igualmente atractivas.

− Atracción/Rechazo: elección de un curso de acción desagradable a cambio de un premio o recompensa que es atractivo.

− Rechazo/Rechazo: elección de un curso de acción desagradable, para evitar un castigo o una situación también desagradable.

b) conflicto interpersonal: el conflicto más frecuente que se produce en los sistemas sociales y también en las organizaciones.

**A nivel grupal:

conflicto intragrupal: dentro de grupo hay diferentes motivos por los que puede generarse un conflicto. Los más frecuentes son aquellos derivados de la búsqueda por reconocimiento, aceptación y status dentro de grupo, los conflictos por el poder, etc.

conflicto intergrupos: diferentes grupos de la organización se enfrentan por conseguir las oportunidades que la organización ofrece. Por ejemplos los empleados antiguos contra los nuevos. Formándose coaliciones.

*** A nivel organizacional:

conflicto intraorganizacional: se refieren a la departamentalización de la organización, producto del proceso de diferenciación, que conduce a que todos los departamentos tengan lenguajes distintos, viendo los problemas de la organización de diferentes perspectivas.

conflicto interorganizacional: las diferentes organizaciones que comparten en un mercado se encuentran en una situación tal, que es fácil que surja el conflicto a partir de ella.

**** A nivel del Estado:

Conflictos intranacionales: son los típicos conflictos que llevan a problemas al interior de un país, por los intereses contrapuestos de los nacionales: conflictos entre regiones; conflictos políticos; religiosos, entre etnias, etc.

Conflictos internacionales: se trata de aquellos que involucran a más de una nación por la búsqueda de algún recurso valorado.

Supuestos para el surgimiento de conflictos:

deben existir dos o más tendencias de comportamientos simultáneas, que sean incompatibles o al menos contradictorias.

debe haber una presión hacia la decisión, puesto que en caso contrario es posible eludir el conflicto.

deben afectarse necesidades importantes.

El conflicto siempre involucra una decisión y de allí que se pueda enfrentar como una decisión importante, en que es necesario conocer el máximo de información pertinente para evitar equivocaciones que pudieran resultar fatales.

<>Factores conflictivos entre los trabajadores y la administración

a) Deseos ilimitados y satisfacciones limitadas.

b) Relaciones de subordinación.

c) El cambio en la sociedad.

d) Intentos por mantener −o lograr− el control sobre las condiciones de trabajo y las decisiones que puedan

afectarlas.

<> *Factores conflictivos entre línea y staff*

a) Diferencias de funciones entre los dos grupos, que hacen que resulte difícil que se lleguen a entender y aceptar mutuamente.

b) Diferencias en las edades, educación formal, techos ocupacionales potenciales.

c) Necesidades del staff de justificar su existencia, por lo que muchas veces actúa para demostrar que lo que muchas veces actúa para demostrar que lo que ha hecho la línea es equivocado.

d) Temores en la línea de ver minada su autoridad por la actuación del staff.

e) Temores en la línea de que el staff pueda influir en la toa de decisiones de la autoridad en forma que la línea desaconsejaría.

f) Diferencias en las estrategias que la línea y el staff estiman necesarias.

<> *Factores conflictivos entre empleados y obreros*

a) Diferencias de funciones.

b) Diferencias educacionales y de aspiraciones de movilidad social.

c) Relaciones de subordinación en que los empleados muchas veces tiene relaciones de mando frente a los obreros.

Los conflictos señalados no son los únicos posibles, ni tampoco los factores reseñados sen excluyentes.

Etapas del conflicto.

Según Dahrendorf:

Existencia de un *cuasigrupo.* (por personas que comparten caracts.)

Cristalización del conflicto. (los intereses latentes se hacen visibles)

Identificación organizada de las partes en conflicto. (esta etapa puede faltar, si pasa el conflicto es difícil de manejar)

Regulación del conflicto. (se trata de disminuir la violencia de los conflicto, los conflictos no desaparecen pero se hacen controlables)

Plantea también el autor que existen dos dimensiones en que pueden variar los conflictos:

−*intensidad*: se refiere al grado de importancia que tiene el conflicto para los involucrados.

−*violencia*: referida a las formas de expresión de los conflictos sociales.

Para que un conflicto pueda ser regulado, es necesario que se den las siguientes condiciones:

que el conflicto sea reconocido como inevitable por las partes involucradas.

que se intente regular las formas que adopta el conflicto y se renuncie a intentar eliminar sus causas.

que los individuos que van a negociar sean representativos de los grupos en pugna.

que se llegue a un acuerdo respecto a las reglas de juego.

Según Morton Deutsh: seis factores.

proceso (modo en que los involucrados han adoptado para dirimir sus dificultades)

relación anterior entre las partes (se refiere a la historia común de los partidos en conflicto)

naturaleza del conflicto (el tamaño del conflicto, al número del alternativas existentes a él)

características de los partidos en conflicto (si las partes del conflicto son flexible so no)

estimaciones parciales de resultados (el conflicto continuará o variará su curso según cuáles sean las estimaciones que cada parte hace de los resultados pro bables)

tercer partido (posibilidad que se involucre en el conflicto para que lleguen a una pronta solución)

Tratamiento de conflictos manifiestos

(ver figura pagina 203)

Negociación

Se trata de regular el conflicto. Según Ury, la negociación es un proceso de comunicación a través del cual se trata de llegar a un acuerdo con otras personas, con las cuales hay algunos intereses compartidos y otros opuestos.

Se la negociación se conceptualiza como comunicación, en ella tiene lugar las tres improbabilidades de la comunicación elaboradas por Luhmann y que se reseñaron el cap. 7:

a) improbabilidad de que el otro entienda.

b) improbabilidad de que la comunicación alcance más allá del círculo de los presentes.

c) improbabilidad de que el otro acepte.

Efectos del conflicto.

Los efectos dependen del curso que tenga la regulación del conflicto. Este en sí mismo no es funcional o disfuncional, sino que su efecto, es decir, cuál sea el resultado de la regulación de este conflicto determinará consecuencias funcionales o disfuncionales.

Efectos	General	Eficiencia económica	Eficiencia social
Funcional	−definición del problema	−mejoramiento de la calidad de solución/búsqueda de	−consideración de las necesidades de los colaboradores.

	−comprensión del problema −presión por solución −interacción	soluciones innovadoras. −mayor capacidad de adaptación; clasificación de ámbitos de competencia, responsabilidad y tareas. −aumento del rendimiento y lealtad.	−mejoramiento del clima organizacional. *superación de tensiones. *efecto solidario. −aprendizaje (sensibilización, tolerancia al conflicto, capacidad de discusión y de cooperación)
Disfuncional	−problemas organizacionales −problemas emocionales	−empeoramiento de la relación costo/rendimiento. *empeoramiento del proceso de rendimiento. *evitación del rendimiento (ausentismo). −disminución de la integración y estabilidad de la organización.	−frustración por la no consideración de las necesidades de los colaboradores. −sobrecarga física y/o psíquica.

Capitulo IX

Cambio organizacional

Q las organizaciones cambian es un hecho indiscutido q ha recibido la atención de los especialistas. En un mundo cambiante, las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y, para responder a ellas deben modificarse.

El cambio indeseado

La resistencia al cambio proviene:

A: De la necesidad de seguridad

B: de los intereses particulares q podrían verse amenazados

C: de la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio.

D: de la inercia q hace preferible mantener un mismo ritmo antes q hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.

E: de interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc.

F: de la falta de recursos, que pueden hacer fácil o difícil la mantención de una innovación.

G: de envidias y malas disposiciones internas, q hacen q personas y departamentos de una org se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.

H: de la dificultad de disentir, de atreverse a ser diferente. Los grupos ejercen un fuerte control social q buscan a la mediocridad.

El intentar mover la pesada maquinaria org sin contar con el respaldo de personas q tengan gravitación en la toma de decisiones e influencias en las personas.

Quien desee atreverse a activar las innovaciones deberá actuar audazmente y ser capaza de de darse crédito a si mismo. Dos tácticas diversas pueden ser utilizadas con éxito:

A: los promotores de la innovación , si están en una posición de poder y control, pueden presentar decisiones parciales como ya decididas , mostrar que q la innovación ya se ha hecho, q ya todo ha cambiado, de tal manera q es un largo proceso ya conocido.

B: también es una estrategia posible la preparación de la innovación hasta la irreversibilidad, bajo la negación de su carácter innovador. En este caso los promotores de la innovación introducen cambios parciales.

En este mundo cambiante en q todo se modifica, no solo falta capacidad de innovación, sino q los escasos innovadores existentes deben enfrentar la oposición de algunos y arrastrar la inercia de muchos, para conseguir introducir algún cambio de significación en sus org.

El cambio omnipresente

Los cambios al interior de las org se producen como consecuencia del impacto q tiene en la org lasa modificaciones del ambiente, entendiéndose por tal el sistema social mas amplio, la cultura otras org y también los propios miembros de la org en tanto ambiente interno de esta con el cual la org se encuentra en una relación de acoplamiento estructural.

La org es un sistema autopoietico de decisiones determinadas estructuralmente q se encuentran en una relación permanente de acoplamiento estructural con su entorno.

La org se encuentra acoplada estructuralmente con su entorno. Esto quiere decir q la org esta permanentemente variando en coderiva con su ambiente.

Los miembros de la org, por su parte, constituyen el entorno interno a ella y también varían y hacen variar congruentemente a al org.

Quien no desee mejorar su nivel educacional, quien no busque mejores oportunidades de empleo alternativos al q actualmente posee, quien piense q la sociedad debe proveerle lo necesario para q satisfaga sus necesidades, se estrellara inevitablemente contra un muro de frustración.

En el nivel org, el cambio ya se ha iniciado. Diversas transformaciones tienen lugar en distintos puntos de la estructura org. Algunas son visibles, en tanto otras permanecen ocultas. Algunas de ellas provocan cambios en el modo de hacer las cosas, otras en las reglas y procedimientos. Algunas ocurren en las personas q, como miembros, aportan su trabajo; otras son gatilladas por cambios en el entorno externo y repercuten en la org. Como parte del acoplamiento estructural en tanto proceso constante. Los efectos de los cambios son también variados: algunos son inmediatos otros tardan en aparecer.

De todo lo anterior se desprende una consecuencia: el cambio org. Es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible.

Cuando se hable de org. Innovadoras, se trate de org q han estado alertas a los cambios q han sido capaces de percibirlos antes q otras org y q han dirigido su propio proceso de adaptación de forma deliberada.

El cambio puede ser inducido exógenamente, vale decir ser gatillado en la estructura del sistema org por el entorno externo con el cual se encuentra acoplado estructuralmente. Los clientes, proveedores, etc. constituyen partes de este entorno externo y experimentan cambios. En la medida q el movimiento ambiental ocurre, presenta presiones, oportunidades y dificultades, q son fuentes de irritación para q la org cambie, según sus propias posibilidades estructurales.

También se habla de cambio endógeno, internamente provocado. Este cambio tiene q ver con los procesos de crecimiento y de alteración de equilibrios entre variables internas de la org. Dentro del cambio endógeno, se puede distinguir también un tipo de cambio, que encuentra en su origen una irritación de proveniente del entrono interno de la org: los miembros, q modifican sus pretensiones y demandas a la org, q alteran sus compromisos, q compara su org con otras, etc. otro tipo de cambio endógeno es gatillado por el área de control, de la dinámica del poder en la org.

Es conveniente tener siempre presente q todos estos cambios son transformaciones gatilladas por diversas fuentes en la estructura del sistema org.

Se r4equiere dotar a la org de la capacidad de innovar. Esta capacidad puede ser cultivada tanto permitiendo q los innovadores hagan su labor, es decir, dándoles el apoyo necesario para q puedan vencer los obstáculos, como posibilitando q en la org se plantean opiniones alternativas y no consensuales.

También existe la posibilidad de q el grupo acepte la divergencia, q escuche las voces discrepantes.

La probabilidad de cometer errores aumenta al incursionar en terrenos nuevos, no explorados. Es necesario permitir q los innovadores incurran en errores, como un modo de superación la repetición de los viejos y seguros caminos ya conocidos.

El cambio puede ser planificado, con o q se busca mantener una cierta capacidad de manejo, de control de los procesos de transformación. Se puede utilizar la energía del cambio para conducir la org hacia un destino deseado. Esta es la idea de la planificación del cambio. Esta planificación implica la capacidad de orientación de un proceso q debe ser realizada flexiblemente momento a momento.

El cambio planificado

Es necesario, contaron adecuados sistemas de diagnostico q permitan detectar las resistencias al cambio, su origen y su dimensión, como forma de implementar medidas destinadas a la superación de estas resistencias.

La evaluación constante y la revisión de los objetos iniciales permiten un mayor ajuste entre la realidad y lo intentado. También la innovación se encuentra relacionda, con mecanismos de feedback.

En la preocupación por provocar y consolidar cambios en los sistemas org, se han desarrollado distintos modelos. Acaso el más conocido sea el de Kurt Lewin, quien estima q en la org se produce un campo de fuerzas q logra la estabilidad y el equilibrio. Para q el cambio pueda ocurrir, es necesario q se descongele este estado de cosas.

Un modelo de cambio es el elaborado por Rosabelth Kanter, el modelo de cambio de los tres grandes este modelo considera:

a.− tres tipos de movimiento: el movimiento de la organización como un todo, el movimiento de las partes de la organización en relación de unas con otras, durante el crecimiento y el envejecimiento de la organización en

su ciclo de vida; el movimiento que resulta de la lucha por el poder y el control entre el individuo y grupo de organización.

b.− tres formas de cambio: cambio de identidad en relación entre la organización y su entorno; cambio de coordinación que refieren al ordenamiento interno de las partes que conforman la organización; cambios de control referido a la dimensión política, coaliciones dominantes, intereses, etc.

c.− tres roles de acción en el proceso de cambio: estrategia de cambio, preocupado de la vinculación entre la organización y su entrono y de orientar el movimiento de la organización en ese entorno (alto ejecutivos); gestor y ejecutor del cambio, que es un rol dedicado a la implementación del cambio y la coordinación interna de las partes (mandos medios); receptor del cambio, personas que son afectadas por los cambios, pero que no tienen muchas posibilidades de influir sobre ellas (personas de los últimos escalones de la jerarquía)

La reingeniería es otro modelo de cambio profusamente implementado las org, en este modelo interesa rediseñar los procesos org, haciendo uso intensivo de las oportunidades ofrecidas por la tecnología. Si la reingeniería se ocupa del diseño, el aprendizaje org se interesa por las relaciones q se establecen en la org y q pueden ser vistas como circuitos de reforzamiento entre variables.

Todo cambio efectivo, por lo tanto, es un cambio en las reglas y, al mismo tiempo, un cambio actitudinal: la org se produce en la coordinación de la doble contingencia, reglas y comportamientos de tal modo q el cambio implica una readecuación de esta doble contingencia org.

El cambio org, si se quiere q sea duradero, ha de basarse en el conocimiento de la estructura org y de los mecanismos reductores de complejidad q operen en ella.

El desarrollo org

Hoy en día el desarrollo org es cada vez mas un proceso de generación de alternativas de planteamiento y resolución de problemas q se abre a la org, entendida sistemáticamente. Este desarrollo trata de mejorar la racionalidad org, su productividad, en conjunto con su clima. Se encuentra así, con un denominador común, dos problemas igualmente importantes: la racionalización y la democratización.

Luhmann dice q se entiende la org como un sistema de decisión, ambos procesos implican un aumento de decisiones:

A: la nacionalización quiere decir descomponer las decisiones como formas de obtener alternativas más fácilmente visibles.

B: la democratización quiere decir descomponer las decisiones para q mas personas puedan participar de ellas.

Por consiguiente ambos procesos llevan a un aumento en el nuecero de decisiones y, com. Este, a una mayor complejidad del sistema org.

El desarrollo org debe implicar un nuevo modelo de reducción de la complejidad, q significa dar la posibilidad de utilización de los recursos de resolución de problemas disponibles, es una invitación recrear la empresa desde la practica cotidiana en el proceso de generar y reducir complejidad.

El desarrollo org considera la org como un sistema dinámico en cambio permanente. Entorno y org se suponen mutuamente y están en acoplamiento estructural. Las decisiones son esencialmente pasajeras y van conectándose con otras decisiones, q pueden continuarlas o denegarlas, pero q siempre son distintas a sus premisas. Es así como el sistema org es eminentemente histórico y cambia constantemente.

El desarrollo org por lo tanto es un cambio del cambio y, en ese sentido, es equivalente al cambio dos de Watzlawick. El ejemplo mas frecuentemente citado de cambio dos es: un automóvil detenido q se pone en marcha experimenta in cambio uno; si se es acelerado tiene lugar un cambio del cambio: un cambio dos.

El proceso de desarrollo org considera un ciclo constituido por el diagnostico de la org, la intervención y la evaluación, q, a su vez, es un nuevo diagnostico y puede dar origen a modificaciones en la intervención.

A: diagnostico org: se trata de conocer a fondo la org, sus principales problemas y fortalezas, y debilidades para hacer frente algún objetivo de cambio deseado.

B: intervención org: se trata de planificar y poner en práctica los cambios propuestos.

En esta fase es necesario lograr el compromiso de lo miembros de la org y crear condiciones favorables para transformar el proceso de de desarrollo org en parte del proceso permanente de autorreflexión de la org.

C: evaluación: en ella el consultor recoge datos q le permiten conocer el estado actual de la org y compararlo con los objetivos deseados, para determinar si es conveniente hacer modificaciones.

Con respecto a esta fase de evaluación se consigue cerrar el ciclo de desarrollo org. A partir de ella, este se reinicia y, así, se transforma e un proceso continuo q puede llegar a ser parte de los procesos de autorreflexión de la org, es decir, quedar incorporada a al autopoiesis sistémica. Si esto se logra, tendremos una org capaza de incorporar la innovación como elemento dinamizador.

El proceso de intervención esta destinado a gatillar los cambios estructurales q permitan a la org reiniciar el proceso, reconocidos sus propias debilidades y fortalezas.

CAPÍTULO X: TECNOLOGÍA

Es un hecho conocido que los comienzos de la industrialización y de la difusión de sistemas organizacionales, cuya división del trabajo y especialización de funciones eran muy diferentes a las que caracterizaban al trabajo artesanal anterior, estuvieron impulsados por una transformación tecnológica de proporciones: la revolución industrial. Este fenómeno no dejó indiferente a los científicos como Ricardo, Adam Smith y Marx, quienes centran su atención en las transformaciones económicas provocadas por la revolución industrial , señalando las posibilidades abiertas a la multiplicación del trabajo, mediante la racionalización de las mas simples y sencillas actividades , pero también las consecuencias que derivan de la concentración de trabajo, de la necesidad de contar con maquinarias de alto costo −que ya no podrá poseer cada trabajador −y la consiguiente expropiación del trabajador de sus medios de producción. Marx indica que la tecnología conducirá a un mayor distanciamiento del hombre del control de su trabajo: no podrá determinar qué hacer, ni qué destino darle al producto de su actividad. Al vender su trabajo, así aliena lo más propiamente humano que tiene.

Hay quienes demuestran admiración por los progresos alcanzados y un optimismo desenfrenado por las posibilidades de desarrollo de la maquina va a traer a la vida del hombre y de la sociedad.

El Romanticismo, por su parte, reacciona con franco horror frente a la deshumanización que puede producirse como resultado del dominio del hombre sobre la naturaleza el que, con la ayuda de la ciencia y la tecnología, puede llegar a límites inimaginables, la tecnología, el maquinismo y la industrialización, son vistos desde la perspectiva romántica, como otras tantas amenazas a la vida idílica y pastoril.

EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA

A pesar del indudable impacto social de la tecnología y de las reacciones airadas de masas de trabajadores, que intentaron destruir las maquinas a las que veían como causantes del desempleo, la tecnología continua su

avance impasiblemente, de alguna forma las maquinarias surgían como nuevas y mejores formas de llevar a cabo las tareas industriales, condicionaban, ampliando y circunscribiendo las posibilidades de diseño organizacional.

El trabajo de la Escuela Clásica de Administración pudo llevarse con relativa facilidad a las distintas industrias, debido a que debido a que la tecnología imperante permitía subdividir las tareas y distribuirlas entre diferentes trabajadores que aunque no requerían una gran capacitación previa podían rápidamente especializarse en la realización de actividades sumamente simples. Pero la tecnología a su vez condujo a nuevos descubrimientos y estudios que concluyen con el cronometraje sin cronometro es decir como adecuar el comportamiento humano a las exigencias que venían impuestas por las maquinas, de este modo se crearon grandes organizaciones, en que cada operario tenía una función estrechamente delimitada, en que la responsabilidad era mínima, en que cada persona podía ser reemplazada sin mayores costos de entrenamiento, en que lo característico del trabajo era la rutina y en lo que se solicitaba del obrero era su capacidad física para realizar con cierta frecuencia una operación determinada, y en que no se requería e incluso se castigaba cualquier innovación no prevista en el diseño global de la empresa. Eran requeridas capacidades físicas y las mentales eran olvidadas, no había espacio para emociones ni creatividad.

El experto en ingeniería industrial era diseñar racionalmente el flujo de trabajo, es decir, distribuir coherente las maquinas., era un trabajo ocasional y podía retirarse una vez que realizara su trabajo (externo)

La Escuela de las Relaciones Humanas promovió algunos cambio como mayor conciencia de la complejidad del operario −entendido como un hombre al que había que motivar y que podía, y deseaba, formar grupos, por lo cual se sugirió intentos por tratar que las modificaciones tecnológicas permitieran una mayor flexibilidad en la operatoria de las máquinas, haciendo más interesante el trabajo al ser realizado, en este modelo el ingeniero industrial requiere una mayor permanencia en la organización. Se crean equipos de trabajo y los supervisores deben ocuparse no solo de la coordinación sino además de la motivación de sus súper vigilados.

EL ESTUDIO DE LA TECNOLOGIA

A fines de los 50´ comienzos de los 60´el impacto de la tecnología y los sistemas sociales fue tomada en cuenta y se busco modos de adecuación recíprocos que entendieran que no solo el hombre debía adaptarse a la tecnología, sino que también podía y debía considerar las necesidades humanas y adaptarse a ellas, si se deseaba tener una organización que pudiera funcionar más eficientemente.

De aquí surge el Instituto Tavistock de Inglaterra : consistía en comprender que una organización es tanto una tecnología que busca mejores soluciones a los problemas técnicos de la producción como un sistema social configurado por las personas que con su trabajo llevará a cabo efectivamente la producción (tecnología y sistema social se influyen mutuamente), en la base de esta conceptualización hay una Perspectiva Sistémica , la que de acuerdo a la época en los años 60´, es de sistema abierto, es decir, se considera que la organización tiene distintos insumos − inputs− que han de ser procesados internamente para llegar a productos −output− que serán exportados al entorno, el que los utilizará, entregando a la organización a cambio de ellos , los recursos necesarios para reiniciar el ciclo. Los insumos son tanto materias primas, como dinero, maquinarias y equipo tecnológico, como el trabajo de personas dispuestas a aportarlo para permitir a la organización llevar a cabo adecuadamente su proceso transformador −throghput− de los insumos en productos aprovechables por el entorno. En este tiene gran importancia la información que constituye uno de los insumos centrales para orientar la producción. De acuerdo a la ley de variedad requerida requisite variety de Ashby, la organización ha de ser capaz de reducir la complejidad del ambiente, escogiendo solo la información relevante. Entre la información recogida se encuentra en lugar preponderante la que se refiere al propio producto de la organización y la recepción que éste encuentra en el entorno. Esto es el circuito de retroalimentación, que puede conducir, si es negativa, a procesos morfostaticos, de mantención de proyecto inicial, o morfogenéticos, de cambio, de generación de nuevos productos, en el caso que sea positiva.

En este modelo **la tecnología** es entendida como su expresión original (maquinas) y además a procesos tecnológicos de producción, conocimientos y habilidades requeridos, a los arreglos del diseño que faciliten la mejor utilización de las posibilidades que la organización encuentra en su entorno **el sistema organizacional administrativo**, que ha de ser capaz de conciliar la tecnología y el grupo humano de tal manera de construir la máxima armonía entre ellos.

La información tanto la que se refiere a los procesos internos de adecuación entre los sistemas técnico, social y administrativo, como la que dice relación entre los sucesos que ocurren en torno al relevante de la organización: retroalimentación positiva o negativa y además, la información acerca de los cambio que están teniendo lugar en un mundo que se va haciendo progresiva y aceleradamente más complejo se requiere para tomar desiciones.

LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN

Felizmente surgieron una gran cantidad de tecnologías de la información. Luhmann señala que se debe ser capaz de innovar no para que las cosas cambien, sino porque las cosas cambian. La misma industria computacional se ha visto, según Keen (1991)afectada dramáticamente por la velocidad de cambio : tan pronto como una innovación en software se convierte en hardware y puede ser manufacturada en un chip, su precio desciende significativamente, poniéndola al alcance de un número mayor de usuarios. El computador personal solo constituye el primer eslabón en una cadena de innovaciones en tecnologías de información.

De acuerdo a Scott Morton (1991) las nuevas tecnologías de información están haciendo posible:

a)− Cambios en las formas habituales de realizar el trabajo, a nivel de la producción: con la robótica, el procesamiento de datos contables e, incluso, en el diseño.

b)− Cambios en el trabajo de coordinación, dado que las nuevas tecnologías de información pueden superar las distancias, el tiempo y mantener la memoria organizacional.

c)− Cambios en el trabajo gerencial, tanto de dirección y orientación, dado que la información externa a la organización e interna a ella estará disponible en cada momento para el ejecutivo que ha de tomar desiciones, como en el grado de control de las tareas realizadas y su rápida comparación con los planes que se habían hecho

d)− Integración de las diversas funciones de los negocios, tanto dentro de una organización como entre organizaciones.

e)−cambios en las formas habituales de competencia, que podrían llegar a la búsqueda de áreas de colaboración y áreas de competencia entre firmas que tradicionalmente solo han competido.

Kovacevic y Majluf (1993) estiman indispensable que los altos niveles gerenciales tomen conciencia de que una de sus principales preocupaciones ha de ser la de buscar formas creativas de integrar el proceso de planificación estratégico de las tecnologías de la información con el proceso de gestión estratégica de las organizaciones.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y TOMA DE DESICIONES

Las organizaciones son sistemas autopoiéticos cuyas operaciones elementales consisten en la toma de desiciones y que tienen contacto por medio de desiciones.

La esperanza de que los computadores llegarán a ser capaces de asumir parte de la carga desicional de la alta dirección no parece haberse satisfecho. Una desición supone no solo disposición de información, sino la

capacidad de transformar la incertidumbre en el riesgo y, luego, en asumir dicho riesgo, cos que ningún computador está en condiciones de hacer.

Simón piensa que hay tres errores de los cuales se puede aprender:

La primera es que el diseño de sistemas de información debe comenzar por el usuario: por la comprensión de cómo usa y puede usar un ejecutivo la información en su trabajo

El diseño de un sistema de información no consiste simplemente en reunir datos que se encuentran disponibles, información relevante, fuentes internas y externas de donde puede ser obtenida, además de identificar las desiciones que han sido adoptadas.

la información no es escasa, lo que si es escaso es el tiempo de los gerentes para atender a toda la información disponible.

Gran parte de nuestros hábitos, tanto individuales como sociales se basa en la experiencia pasada de escasez de la información, hoy en día reunimos montañas de apuntes y son obsoletas antes de que podamos releerlos, la escasez de hoy es el tiempo.

La tecnología debe estar orientada a proveer solo de aquella información que los gerentes puedan procesar en el tiempo del que disponen y que sea más valiosa para que ellos que cualquier otra información que pudieran procesar en dicho tiempo. De este modo los sistemas de información deben ser filtros de información.

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y AUTOPOIESIS ORGANIZACIONAL

Herbert Simon y Luhman señalan que un sistema organizacional es un sistema autopoiético de desiciones, que opera en el presente y que debe actuar selectivamente como una forma de reducir la complejidad de su entorno.

Los sistemas organizacionales consisten en desiciones y se ubican en un entorno al que, para hacerlo relevante, deben definir también en términos desicionales. Todo sistema se encuentra en acoplamiento estructural con su entorno y ha de ser capaz −de acuerdo a la ley de variedad de Ashby− de reducir la complejidad de su entorno. El sistema es siempre menos complejo que su entorno, pero puede aumentar su capacidad de reducir la complejidad de dicho entorno e incrementando así su propia complejidad.

En términos simples una organización poco compleja se mueve en un entorno relativamente simple, una organización muy compleja es capaz de funcionar adecuadamente en un entorno extremadamente complejo, como podría ser el que ofrece la globalización. La forma que tiene la organización de reducir la complejidad de su entorno consiste en actuar selectivamente en él, haciendo relevante solo la información pertinente y dejando fuera las otras posibilidades.

LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

Los sistemas organizacionales son capaces de realizar tareas globales que no podría llevar a cabo integralmente ni uno solo de sus integrantes. Las organizaciones deben estar en capacidad de aprender, es decir introducir comportamientos que antes no tenía y que se pueden reconocer como aprendidos, para ello debe contar con la capacidad −distribuida a lo largo de toda su estructura− de desarrollar actividades coherentemente coordinadas y que apunten a la finalidad para la cual se ha aprendido.

El proceso de aprendizaje, que se adapta al sistema autopoiético, comprende 4 etapas:

Etapa inicial, en que los miembros de la organización constatan una discrepancia entre los estados deseados

de del entorno y los actuales del mismo, tanto en la percepción de los miembros como de la organización misma.

toma de desiciones, con cuyo output la organización influye sobre su entorno.

Reacción del entorno al output organizacional

percepción de los miembros y de la organización de la reacción del entorno y comparación con el estado deseado, con lo que se vuelve a iniciar el proceso.

Tipos de problemas

Las percepciones de los miembros individuales no pueden traducirse directamente en comportamientos de los mismos miembros.

Las iniciativas individuales tropiezan con las reglas y leyes organizacionales

Dificultades, por parte de la organización, para revisar sus propios supuestos respecto al entorno en vistas de su experiencia.

Una consecuencia relacionada con el punto de vista anterior es que algunas organizaciones son renuentes a admitir la decepción.

Es también posible que las organizaciones aprendan, pero comportamientos mal adaptativo

Problemas de percepción: se cuenta con el mapa y no con el territorio.

El aprendizaje organizacional , en definitiva, es una explicación que un observador puede dar respecto al comportamiento de una organización dada, se la ve como respondiendo de forma diferente a como lo hacia antes y se atribuye esta diferencia a un proceso de aprendizaje experimentado por la organización

Resumen capitulo XI Gestión organizacional.

Gabriela Garrido Letelier.

Cultura organizacional y cultura latinoamericana.

Cultura organizacional:

Al parecer quien utilizó por primera vez este termino fue Andrew Pettigrew (1979) sin embargo quien lo difundió fue Edgar Shein, quien además identifico ciertos usos de este concepto: 1) comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos 2) normas que se desarrollan en los grupos de trabajo 3) valores dominantes aceptados por la organización, entre otros, en los cuales encontramos clima, reglas y filosofía de la organización.

Schein, menciona que cada uno de los conceptos mencionados anteriormente reflejan la cultura de una organización, sin embargo ninguno seria la esencia de ella. Además opina que el termino cultura debería reservarse párale nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, estas funcionan inconcientemente, y además son respuestas que el grupo da ante problemas de subsistencia con el medio externos e internos.

Merton (1949) contradice al autor anterior y además manifiesta que la cultura consta solo de respuestas que

han mostrado históricamente su eficiencia, lo cual puede llevar a pensar que si existe un rasgo cultural en una organización, es porque es necesario y conveniente, por lo cual seria muy complejo el modificarlo.

Desde la visión del autor se considera a la organización como un sistema autopoietico de desiciones, definiendo cultura organizacional al conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional, estas no son fáciles de cambiar intencionalmente, como tampoco se tiene conciencia de su cambio en el tiempo.

La cultura organizacional constituye una explicación que se da del estar de la organización en el mundo, cambiando solo si varía el devenir de esta en el mundo.

Pag 267

la cultura organizacional se caracteriza por; variar constantemente, los cambios son imperceptibles para quienes se encuentran dentro de la organización, no se puede cambiar por decreto, no es visible para quienes están dentro de ella, se transmite a los nuevos miembros (ej. Mitos), solo puede ser vista gracias a una intervención externa, al ser hecha visible se habré paso a la posibilidad de su cambio porque aparece en su contingencia como selección entre posibilidades , la tendencia es verla como la mejor selección posible, a pesar de lo anterior, el cambio no es fácil, además aunque sea vista como la mejor selección posible, en la practica solo es una selección posible y por ultimo, dado que la cultura es la explicación aceptada de estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiara también este estar en el mundo y por consiguiente, las posibilidades que se abren y se cierran desde el.

El cambio de la cultura organizacional.

Hemos visto que la cultura organizacional se encuentra en constante cambio, el cual tiene que ver con la vida misma de la organización y su acoplamiento estructural al entorno, este constante cambiar no significa que esto sea intencional ni predecible.

Una organización es un sistema determinado estructuralmente, lo que no significa que no se lo pueda cambiar desde su entorno, sino que es imposible determinar desde fuera cual serán las modificaciones que tendrá.

El cambio de la cultura tiene que ver con la propia cultura y la intervención externa solo puede gatillar cambios en ella.

Los cambios intentados en las culturas organizacionales frecuentemente tienen una duración corta.

Motivos para la resistencia al cambio:

En que el cambio solo se haya planteado a nivel de discurso, sin que efectivamente haya ocurrido una modificación en la cultura. (Ej., la cultura de las organizaciones burocráticas se resiste al cambio, mediante esta forma).

En que el cambio cultural haya sido superficial, es decir que haya afectado solo niveles más asequibles de la cultura.

En que el cambio haya tenido lugar en alguna subcultura de la organización, como por ejemplo la subcultura de los ejecutivos, de los ingenieros, de los operadores.

Schein (1999) las razones para la escasa duración de los cambios en las culturas de las organizaciones es la falta de alineamiento entre la cultura de los ejecutivos, de los ingenieros, de los operadores.

SUBCULTURAS	***CARACTERISTICAS***
Cultura de los ejecutivos	Individualista, jerárquica, focalizada en una comprensión financiera de todo lo organizacional, orientada al riesgo y la competencia.
Cultura de los ingenieros	Se basa en la tecnología y se orienta a la solución de problemas. Tiene preferencia por los aspectos cuantitativos y busca mejorar la seguridad y la calidad de los productos por medio de diseños tecnológicos que superen los errores humanos.
Cultura de los operadores.	Esta referida a las actividades especificas de la organización, se valoran las personas y su aporte en conocimiento, habilidades y compromiso. Alta estima de la experiencia que se logra en el trabajo en la propia organización aquí las cosas se hacen de manera diferente

Si se decide hacer un cambio es importante tener en cuenta que la cultura esta formada por premisas del decidir organizacional, que aparecen como indecididas e indecidibles y por esta misma razón, seria paradójico intentar cambiar a través de una decisión un a premisa indecidible del decidir, sobre esto se sustenta el fracaso de los lemas o slogan.

El cambio de la cultura organizacional se puede conseguir, pero es necesario saber cuales son los valores, las premisas del decidir, que conforman esta cultura, con el objeto de explotar sus fuerzas, antes de intentar modificar a piori.

La cultura organizacional no impide el cambio, de hecho ella es cambiante y dinámica, sin embargo reduce el ámbito de alternativas o diversificaciones posibles.

La cultura es resultado de la historia y determina creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan.

Por lo anterior se hace realmente difícil cambiar valores y creencias implantadas desde hace mucho y que además están asociadas con el éxito que ha logrado la creencia, por lo cual cambiarlo significa desprenderse de ideas totalmente integradas.

Se pueden provocar cambios en una cultura apoyándose en otros factores de la misma cultura.

Para lograr un cambio es necesario demarcar ciertos cambios organizacionales como cambios de la cultura organizacional, con el fin de remarcar y definir su relevancia. El requisito para que este cambio sea efectivo, es la crisis, debiendo ser tematizada como critica, la situación. Es decir que la crisis es la tematizacion en la comunicación organizacional de la desorientación provocada por la inadecuación de poder decidir respecto a la situación que con ellas se debe enfrentar. Esta tematización puede o no facilitar el cambio esto ocurre cuando el agente externo percibe la crisis pero en la comunicación organizacional no se tematiza como crisis.

En la intervención sobre una cultura se siguen los siguientes principios:

Existe una cultura	Se requiere hacerla visible y conocerla.	Los lideres, las personas más

Toda organización tiene sus particularidades.	Para esto se utiliza el codiagnostico, utilizando un evaluador externo a la cultura, ya que los observadores que se encuentran inmersos en la cultura no perciben ciertas características.	respetadas son las que más pueden contribuir al cambio de los rasgos culturales.
Es necesario involucrar al máximo de individuos en el diagnostico e intervención.	La intervención debe estar orientada a la acción, no se cambia a una organización en términos abstractos, sino que se la orienta positivamente hacia el logro de determinados fines concretos.	La cultura existente debe ser tomada en cuenta, valorarla.
Finalmente el cambio cultural solo debe intentarse si es estrictamente necesario, ya que de lo contrario podría ser equivocado el intentarlo sin una necesidad clara		

Cultura organizacional y cultura societal:

la organización considera a la sociedad como el entorno más amplio de donde se obtiene parte importante de las premisas para su decidir. Es decir que la cultura organizacional es consistente con la cultura de la sociedad en que la organización esta inserta (tanto el entorno externo como su entorno interno, integrantes).

No todas las premisas de la organización se obtienen de la sociedad, sino también del mismo que hacer organizacional, ya sea de la forma de decidir, la historia del grupo, los antecedentes del origen etc.

Cultura y modelos organizacionales:

a principios del siglo XX se presenta lo que hoy conocemos como modelo occidental de organización, producto del trabajo de Max Weber, Taylor y Fayol.

El modelo con el nombre de burocracia, se mantuvo sin cambios hasta principios de los 60´ hasta Mc Gregor con las teorias X, Y y luego Burns y Stalker mencionan lo inadecuado del modelo burocrático para la sociedad que se estaba viviendo.

El modelo japonés provoco el interés de todos los países del mundo. En estados unidos Ouchi elabora la teoría z la cual pretende superar a las teorias x y las de Mc Gregor, la idea era dado que los japoneses habían inventado una forma de organización tan buena debemos imitarla. El modelo japonés es la aplicación a la empresa japonesa las ideas del matemático, ingeniero y estadístico William E. Deming. Es un modelo alternativo al occidental. Este modelo mostró altos niveles de eficiencia sin dejar de lado la propia cultura.

Al igual que el modelo japonés, el modelo occidental quiso ser importado a otras localidades, sin embargo hay que tener en cuenta que cada modelo se basa en ciertas características culturales del lugar de orígenes, y si este se implanta en otro lugar, puede provocar cambios no esperados. Lo que ocurría con el modelo en otros lugares era que las formas eran acatadas por los participantes, sin embargo en la práctica cada individuo actuaba según su propio modo de ver las cosas.

El modo de ser latinoamericano:

Características en sus relaciones laborales

Paternalismo: superior que protege a un subordinado leal, su origen la hacienda con el patrón protector.

Respeto: demandan y ofrecen respeto, sin el el paternalismo seria más bien servidumbre.

Desconfianza: ante lo desconocido, se encuentra expectante y alerta. Según Luhmann el problema de la desconfianza es que sobre una base de desconfianza no se puede construir la confianza.

Individualismo: se podría relacionar con la educación, a mayor nivel educacional, mayor individualismo.

Comparación modelo occidental, japonés y latinoamericano.

Organizacional	**Modelo occidental**	**Modelo Japonés**	**Estilo latinoamericano**
Reclutamiento	Universalista/racionalidad técnica	Particularista/proceso de adscripción y capacitación laboral.	Particularista/ racionalidad técnica
Tipo de relación	Interpersonal	Personal	Personal
Compromiso	Contractual	Paternalismo de empresa	Paternalismo
Orientación básica	Individualista	Grupal	Individualista
Racionalidad económica	Productividad (largo plazo)	Productividad (largo plazo)	Ganancia (corto plazo)
Relación interdepartamental	Competitiva/conflicto	Colaboradora	Competitiva/conflicto
Comunicaciones	Verticales, especificas, individuales	Horizontales, grupales, amplias	Verticales en lo formal, amplias y grupales en lo informal (rumor)
Responsabilidad	Restringida, asumida individualmente.	Difusa, asumida grupalmente	Difusa y no se asume.
Participación	Ninguna; decisiones individuales	Alguna; decisiones compartidas	Ninguna; decisiones grupales
Jerarquía	Específicamente definida; igualitaria en lo demás	Difusamente definida; muy jerárquica	Difusamente definida; muy jerárquica

Cambio de la cultura laboral en chile:

La apertura de los mercados provoco a chile una crisis, y para poder sobrellevarla fue necesario el realizar cambios en las organizaciones. Se menciono anteriormente que los cambios son más fáciles de llevar a cabo cuando en el lenguaje se considera la existencia de una crisis, por lo cual en este periodo no fue tan difícil y se lograron hacer ciertos cambios.

El paternalismo comenzó paulatinamente a ser desplazado por aquellas creencias entre trabajadores, empresarios y ejecutivos. La relación entre trabajador y empresario deja de ser compleja y altamente personalizada para ser una relación específica y contractual. Los beneficios se definen en términos monetarios, con lo cual el vinculo se despersonaliza, ya no se quiere no se ofrece lealtad por protección, ahora es trabajo por remuneración.

Aumento del individualismo, la educación toma un papel definitivo en este nuevo cambio, siendo un factor muy importante a la hora de marcar diferencias, la timidez anterior de los trabajadores disminuye y se transforma en asertividad. Mayor interés por el dinero y por lo que se puede conseguir con el. Endeudamiento excesivo, consumismo y drogas son los nuevos problemas de las empresas.

Las crisis asiáticas provocaron a nuestro país que en los años 1998 y 1999 el crecimiento económico del país fuera notoriamente inferior a las tazas de años anteriores y posteriores

Diferencias entre trabajador antiguo y trabajador nuevo a continuación:

trabajador antiguo	trabajador nuevo
− Menor educación formal	−Mayor educación formal.
−Acostumbrado a estilos de trabajo más paternalistas y protectores.	−Ajustado a requerimientos de las nuevas condiciones de trabajo.
−Prefiere lo conocido.	−Tiene expectativas más altas.
−El ambiente de trabajo en que creció era más protegido.	−Entiende la forma en que su trabajo se ajusta a la organización.
−Prefiere recibir órdenes.	−Busca fines propios.
−Muchas veces le cuesta aprender una nueva tarea.	−Aprende rápido y se adopta a los cambios en el ambiente laboral.
−Es menos asertivo y tiene menos confianza.	−Tiene mayor autoestima y confianza en si mismo.
−Las oportunidades de la tecnología, capacitación y recompensa las ve como amenazantes	−No ve tantas amenazas, sino oportunidades.
−Valora los beneficios sociales. Prefiere quedarse en la empresa, la estabilidad en el trabajo es un valor.	−Valora el sueldo antes que los beneficios sociales. Prefiere hacer carrera individualmente, sin depender de una sola empresa.
−Esta sobreespecializado.	−Se desempeña bien en diferentes tareas.

Empleabilidad: se refiere a la posibilidad de que un trabajador amplié sus oportunidades laborales.

Este concepto implica capacitación y que el empleado pueda trabajar para otra empresa, este concepto cambio muchas cosas en las organizaciones, ya que antes la gente ya sea el empleado o el empleador buscaba imperiosamente ser indispensable para la empresa para así tener mejores alternativas de negociación y en esta época eso ya no ocurre.

Belén Calvo (1998) clasifica los factores que han sido influyentes en el cambio de la cultura laboral en chile. Se darán además algunas de las características culturales chilenas.

Reclutamiento: es posible entenderlo de forma particularizada, mientras lo que determine la selección sea la racionalidad técnica y no lo particular.

Tipo de relación: es conveniente valorar formalmente el establecimiento de relaciones personalizadas, de respeto mutuo, en que cada trabajador sienta que es reconocido como persona. Los trabajadores buscan encontrar motivación en el trabajo y gran importancia en esto lo tiene el refuerzo.

Compromiso: las empresas podrían intentar establecer beneficios y asegurar el porvenir de sus trabajadores, llegando así a una suerte de paternalismo de empresa semejante al japonés. Un equivalente funcional que quizás termine por imponerse, es el que se relaciona con la empleabilidad. En otras palabras las empresas deben estar preparadas para contar con niveles de rotación elevados.

Orientación básica: seria aconsejable intentar una combinación entre la orientación individualista y la grupal, estableciendo sistemas de beneficios individuales y colectivos.

Racionalidad económica: seria necesario lograr ciertos niveles de estabilidad y crear las bases para la creación de confianza. Además de conceder valor a las inversiones hechas a largo plazo.

Relación interdepartamental: se debería intentar disminuir el perfil de la competitividad, para así evitar que surja el conflicto, sin embargo este no es de mayor gravedad si se crean las instancias de comunicación interdepartamental efectivas.

Comunicaciones: es necesario ampliar la base comunicativa. Aparentemente es mejor informar acerca de todo a todos que dejar correr el rumor, con su secuela de inseguridad y desconfianza. Es necesario tener políticas de comunicación consistente y coherente con el decidir de la organización.

Responsabilidad: es necesario evitar la caza de brujas. Al generarse mayor base de seguridad y confianza, disminuirá el temor a la responsabilidad, la cual debe además estar relacionada con la capacidad efectiva de toma de decisiones.

Participación: es necesario mantener a toda la organización informada sobre los sucesos importantes para esta.

Jerarquía: el modelo occidental ofrece un esquema atractivo de separación de ámbitos, pero es conveniente determinar en cada empresa cual es el modo más adecuado al respecto.

<u>El estudio de la cultura:</u>

No se ha tomado atención al estudio de las organizaciones lo cual ha provocado una desnaturalización con respecto al tema.

27

BASES DE PODER

Directas, inmediatas

Indirectas, mediatas intervinientes, latentes en otras bases de poder

Poder experto o de información

Poder de sanción o de gratificación

Poder de identificación

Poder legítimo

Poder de recompensa (remunerativo)

Poder de castigo (coercitivo)

Autorrealización

Estimación de los demás y autoestima

Amor, afecto y pertenencia

Seguridad (preferir lo conocido a lo desconocido)

Fisiológicas (fatiga, sueño, hambre, sed)

Participación resolutiva

Autorrealización

Participación consultiva

Estima y autoestima

Participación informativa

Pertenencia

Trabajo seguro y estable

Seguridad

Nivel de salarios aceptable

Fisiológicas

Emisor Encodificador Canal Decodificador Receptor

Ruido