

Psicología Organizacional

Autor: Doris Babativa



Psicología Organizacional / Doris Babativa / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5455-90-0

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
© 2017, DORIS BABATIVA

Edición:

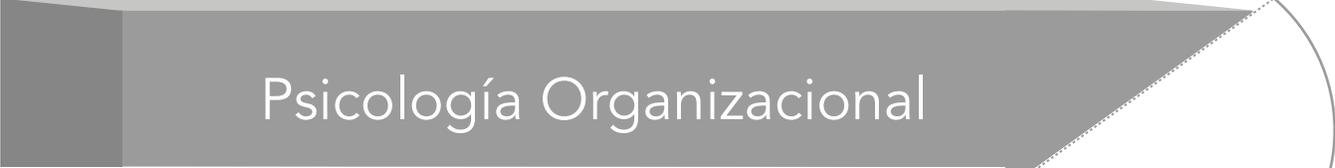
Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



Psicología Organizacional



Autor: Doris Babativa





Índice

UNIDAD 1 Antecedentes de la psicología organizacional

Introducción	6
Metodología	7
Desarrollo temático	8

UNIDAD 2 Análisis macro y micro sistémico de las organizaciones

Introducción	27
Metodología	28
Desarrollo temático	29

UNIDAD 3 Relaciones de poder

Introducción	44
Metodología	45
Desarrollo temático	46

UNIDAD 4 Contextualización de la salud en el trabajo

Introducción	56
Metodología	57
Desarrollo temático	58

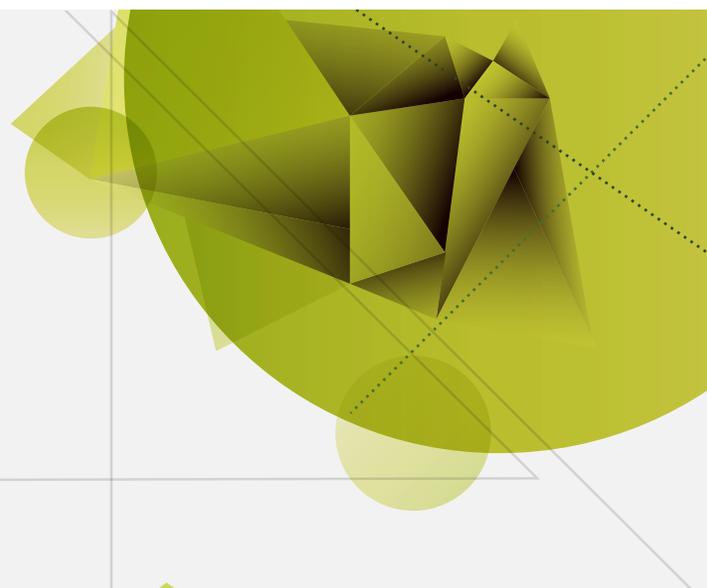
Bibliografía	68
--------------	----



1

Unidad 1

Antecedentes
de la psicología
organizacional



Psicología organizacional

Autor: Doris Babativa

Introducción

Los antecedentes de una ciencia, deben verse desde dos perspectivas: la epistemológica y la dimensión aplicada. La primera, buscará recuperar de manera sucinta la historia y evolución del conocimiento, planteado desde las corrientes del pensamiento, las escuelas y las teorías; el segundo componente, tiene que ver con la evolución de los campos de aplicación de la psicología en las organizaciones.

Desde la dimensión epistemológica, se realizará una síntesis que permita la comprensión de la evolución del pensamiento y desde el campo aplicado, se realizará una breve reseña histórica sobre la evolución de la psicología organizacional, especialmente en Colombia.

Seguido de las reflexiones filosóficas y aplicadas, será importante describir las características que deben observar y analizar a partir de la relación que se da entre el sujeto y su trabajo, entendiéndose éste último como una dimensión social, económica y política para el desarrollo integral del ser humano y el de la sociedad.

Por consiguiente, no se puede desconocer que en el mundo del trabajo, el sujeto teje y construye su realidad situada, y desde allí se comporta a partir de los roles que debe asumir, las expectativas, los incentivos y las condiciones de cambio a las cuales está permanentemente expuesto por las nuevas realidades de la economía actual, caracterizada por la globalización y el desarrollo tecnológico.

Finalmente, no se puede ver a un sujeto situado sin contexto, por lo que en el presente módulo si bien es clave todos los contextos que el sujeto domina: su familia, sus grupos primarios, para el desarrollo del presente módulo el contexto de interés serán las organizaciones, con sus macro y micro sistemas de las organizaciones, de los individuos y de los grupos que se conforman para dinamizar la gestión del desarrollo humano en las organizaciones.

En esta unidad, deberá realizar la lectura de la cartilla 1, allí se documentará un poco más respecto a la historia de la psicología, donde primero encontrará las corrientes del pensamiento en psicología y la administración y luego las escuelas más representativas de cada una de estas ciencias. Las lecturas complementarias, le permitirán tener una mayor comprensión de lo que se busca con el módulo de psicología organizacional.

En actividades evaluativas, para la primera semana se deberá participar en un foro de debate y dar inicio a la construcción de los talleres que realizará como ejercicio práctico del presente módulo.

Para el desarrollo del taller, deberá en esta semana auto-aplicar los test de personalidad y de valores, los cuales encontrará en la carpeta de actividades evaluativas. Estos dos test, deberá aplicarlos posteriormente a un equipo de trabajo, con el cual usted comparte y/o dirige. Es importante leer el archivo que se denomina Taller informe Final, para que pueda ir construyendo el documento, que deberá entregar en la semana 8, como evaluación final.

Antecedentes de la psicología organizacional

La psicología, es la ciencia que estudia el comportamiento humano interrelacionada con la dimensión biológica, socio-afectiva y cognitiva frente a sus procesos evolutivos, pero que adicionalmente su desarrollo científico y aplicado, ha permitido que sus principios también se puedan extrapolar a los diferentes contextos de desempeño, por lo que su desarrollo ha permitido el análisis y estudio del individuo en contexto, por lo que hoy se habla de los campos de aplicación de la psicología, como lo son: la psicología aplicada a la educación, a la salud, a los procesos sociales, a lo jurídico y la que en este módulo se desarrollará la cual se denomina psicología organizacional.

De igual manera es importante comprender que las organizaciones, como unidades de análisis, son objeto de estudio también de las ciencias económicas, de la administración, del marketing, de la sociología entre otras. Se definen por su capacidad de generar riqueza y por las estructuras que asumen para verse de manera individual frente a otras, con las cuales comparten y compiten por intereses económicos para permanecer en el mercado. Sin embargo, se puede decir que hay entre muchas otras condiciones, tres que han caracterizado su desarrollo

desde el siglo XX hasta los tiempos presentes, ellas son los cambios que se han dado en la forma como deben estructurarse administrativamente y la manera como dichos cambios, inciden en el comportamiento de los individuos a su interior, entre ellas, se pueden enunciar: los cambios derivados de las técnicas de producción, pues se pasa de la era industrial a la producción de conocimiento; la globalización y su constante expansionismo con las grandes empresas; y consecuencia de ello, la pérdida de identidad individual, frente a la masificación de la producción y la multiculturalidad que se genera al interior de las organizaciones (Urdaneta, 2005).

Las dos ideas iniciales, planteadas anteriormente son las que orientarán el desarrollo del presente módulo, por ello en esta primera unidad, se revisará los antecedentes de la psicología organizacional, tomando como base las escuelas de la psicología, para comprender cómo esta ciencia ha evolucionado teóricamente y sus aportes han contribuido al desarrollo de otras ciencias sociales, como lo es la economía, la administración, el marketing, entre otras.

Cuando se aborda el análisis de la ciencia es importante entender que ésta se ha dividido en corrientes, escuelas y teorías (Valera, 2003). Se debe entender por corriente, según Valera, O (2003), las tendencias

de carácter general y filosófico, explica la relación hombre - mundo, mediada por las leyes de la naturaleza y de lo psicológico, con una orientación global que dirige el saber científico hacia concepciones teóricas; las escuelas, son consideradas como agrupaciones científicas, cuyo propósito fundamental, es defender posiciones teóricas, que definen el objeto de estudio y su metodología de abordaje. Se consideran también, como el conjunto de doctrinas o paradigmas que son seguidos y aceptados por una comunidad científica; finalmente, las teorías, conforman un sistema de saber generalizado, a partir del cual se explica la realidad. Se constituyen en elaboraciones mentales, que se contraponen a hipótesis y a la práctica. Su complejidad, requiere de simbologías que la representen en categorías, principios y leyes que permiten interpretar su esencia... "toda teoría emana de la actividad científica (actividad cognoscitiva) y encuentra en la práctica su criterio de verdad y aplicabilidad..." (Valera, 2003, pág. 3).

Es pertinente comprender que el corpus teórico de cualquier ciencia, está construido sobre la base de corrientes, escuelas y teorías, que para el abordaje de la psicología organizacional, como ciencia aplicada, se hace necesario comprender, como dos ciencias se encuentran y comparten criterios epistemológicos que las insertan en lo social y que se apalancan para comprender el desarrollo de los individuos desde sus múltiples dimensiones, como es el caso de la psicología; y el estudio de las organizaciones como unidades productivas, en cuyo caso le corresponde a la administración, explicar sus estructuras y la gestión de los procesos que de ella se derivan.

Corrientes del pensamiento en la psicología y las teorías de las organizaciones

El idealismo: su principal representante en los antiguos griegos es Platón. Su principal argumento es que la realidad no existe y lo que se observa es apenas una representación de ella. Sin embargo, se pueden encontrar por así decirlo dos corrientes, la primera afirma que las ideas existen por sí mismas y ellas se aprenden o se descubren, autores como Platón, Leibniz y Heggel, son sus máximos exponentes. Se le ha denominado a esta corriente, idealismo objetivo.

La otra corriente, es el idealismo subjetivo, donde se considera que las ideas son propias del sujeto y niegan la existencia de un mundo autónomo, sus principales representantes fueron: Berkely, Kant y Fichte.

El empirismo: es un concepto que surge de la experiencia y del conocimiento de ella. Toda realidad debe ser medible y objetiva a partir de los datos que se recogen de la misma. Sus principales representantes, son: Jhon Locke, D, Hartley, Th. Brown, James Mill, A. Bain.

El racionalismo: se destaca por considerar que la fuente más importante del conocimiento es la razón humana y que la realidad, solo puede explicarse a partir de la razón, sus exponentes más importantes: Descarte, Spinoza y Leibnis.

Ahora bien, es importante observar como las escuelas del pensamiento se insertan en dichas corrientes y dan origen a las siguientes consideraciones desde los enfoques importantes y representativos del pensamiento moderno y de las dos ciencias que ocupan este espacio reflexivo: la psicología

y el estudio de las organizaciones, ellas son: el estructuralismo, el funcionalismo, el humanismo, el positivismo lógico y la teoría general de sistemas.

El estructuralismo: Wilhelm Wundt (1832 – 1920) y Edward B. Titchener (1867 - 1927), quienes asumen un enfoque mecanicista y reduccionista del psiquismo, mediante la psicología experimental, que generaron una explosión de escuelas al dar inicio a la psicología experimental.

El funcionalismo: John Dewey (1859 - 1952), es su precursor. Surge para contradecir el estructuralismo, pues se contrapone al reduccionismo con el que se presenta. Su fundamento está en el pragmatismo y su predecesor es el filósofo y psicólogo William James (1842 – 1910), surge como una respuesta a la preparación del hombre hacia la era industrial.

El positivismo lógico: surge en la segunda década del siglo XX, responde a la migración que se da producto de la primera guerra mundial, de los científicos europeos, hacia los Estados Unidos de América, su principal objetivo fue declarar un rechazo total a las concepciones metafísicas y teológicas, apoyándose en el método de análisis lógico, sus principales exponentes son: Bertrand Russel, Luwing Wittgstein y Ernst Mach.

La estructura general de sistemas: corresponde a la comprensión dinámica de las organizaciones y de los sujetos, ya que en ellas se analizan las relaciones complejas que se dan en él y sus interacciones con el entorno. Su principal exponente es Ludwing Von Bertalanfy.

Escuelas de la psicología

Reflexología

Surge en Rusia, finales siglo XIX con Ivan P. Pavlov (1849 – 1936), quien dio paso para establecer la psicología como ciencia experimental, a partir de su teoría del reflejo condicionado, se basa en la explicación del comportamiento a partir de la fisiología, encontrando a partir de sus estudios los principios que forman los reflejos, los cuales se constituyen como leyes, estos son: extinción, generalización, discriminación y recuperación espontánea, condiciones que inciden directamente el comportamiento, pero no cómo funcionaban en el cerebro humano.

El concepto de reflejo, elaborado experimentalmente por Pavlov, aportó significativamente al desarrollo de las neurociencias y a la comprensión de una psicología objetiva. Su tradicional experimento, con la incisión en la garganta de un perro para medir su la producción de su saliva, ver imagen 1, permitió establecer el principio del reflejo condicionado, aportando elementos importantes a otra escuela de especial interés como lo ha sido el conductismo.

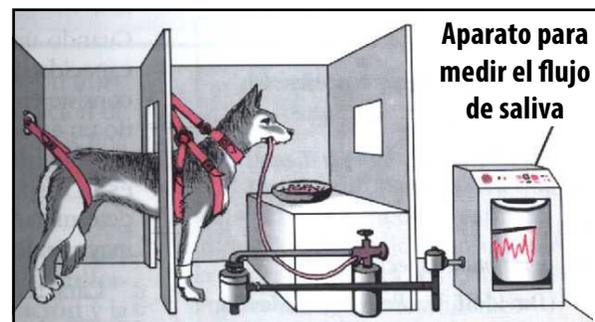


Imagen 1. Experimento de Pavlov

Fuente: <https://psidesarrollo2equipo16.wikispaces.com/file/view/pavlov.jpg/172523571/pavlov.jpg>

Pavlov, quería estudiar el comportamiento de los hemisferios cerebrales, sin embargo, no lograba observar su funcionamiento de manera directa (Valera, 2003); el experimento que se observa en la imagen 1, es la más representativa de este autor, su aporte demostró como los organismos vivos, pueden responder de manera natural a un estímulo incondicionado de manera refleja; pero cuando se ha expuesto de manera consecutiva dos veces o más, lo que se consideró en un momento respuesta refleja, el animal es capaz de predecir anticipadamente la aparición del estímulo y responder al mismo antes que éste aparezca.

Conductismo

Es una de las escuelas más fuertes, se originó en Estados Unidos y sus principales exponentes son Jhon B. Watson (1878-1958) y Frederik B. Skinner (1904-1989).

El conductismo, se basa en dos principios fundamentales: el primero, es el carácter objetivo de la psicología, el cual logra validarse a partir de las respuestas que los sujetos producen, bajo condiciones experimentales; y la segunda, es el rechazo total a cualquier explicación mentalista, reaccionando frente a los métodos de introspección, que se dieron en los inicios de la psicología experimental; Valera (2003), al referirse a Watson, afirma que este autor consideraba a la psicología, como una rama objetiva y experimental de las ciencias naturales, mantiene una postura radical frente a la no observación de los procesos mentales, ya que los mismos, no se evidencian por sí mismos, sino que solo se pueden medir a través de la conducta (Valera, 2003).

Skinner, F., precursor del neo-conductismo, propone el modelo del condicionamiento operante, Su teoría se ha denominado: análisis experimental y modificación del comportamiento. Los principios básicos metodológicos, se sintetizan en: determinismo macro conceptual, observabilidad, operacionalismo, contrastación de la hipótesis experimental, énfasis en la experimentación controlada, repetición independiente y universalidad o aplicabilidad de los hallazgos a otras poblaciones similares (Valera, 2003, pág. 11).

Es importante reconocer su esquema clásico que parte de E – R (Estímulo – Respuesta), luego incorpora el organismo, cuya fórmula se representa E – O – R; el organismo (O), se reemplaza posteriormente, por el concepto sujeto – sociedad (SS), E – SS – R; finalmente se considera el concepto de personalidad (P), E – P- R.

Del reflejo condicionado, se pasó a la respuesta operante, la cual fue explicada a partir de los diferentes programas de aprendizaje a los cuales se puede someter la conducta humana. Se caracterizó porque sus estudios experimentales de laboratorio, los realizó con ratas, aportando así, de manera importante a la comprensión del aprendizaje y el control de la conducta, por ello tiene alta relevancia en el estudio de las teorías de las organizaciones, por considerarse el modelo teórico que apropió la era industrial, a partir de la primera guerra mundial. Para Skinner, su principal hipótesis, era considerar que el comportamiento, no dependía de lo que se sentía o de lo que pensaba, sino de la interacción con el medio ambiente. Ver imagen 2.

La hipótesis fundamental del conductismo



Nuestro comportamiento no depende de lo que sentimos o pensamos, sino del medio ambiente en que vivimos.

Imagen 2. Pensamiento Skinner

Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/2-conductismo-100427164537-phpapp02/95/conductismo-de-skinner-5-728.jpg?cb=1272386815>

Psicoanálisis

Se caracterizó por la ruptura que generó entre la experimentación clásica de la psicología y de manera específica con el conductismo. El psicoanálisis, es otra escuela, que ha logrado gran reconocimiento en el mundo y en los diferentes contextos sociales, educativos, clínicos y organizacionales. Su principal exponente es Sigmund Freud (1856 – 1939). Contempló los problemas sociales, culturales, políticos de la época, le permitieron establecer los métodos más revolucionarios para la época, como lo fueron la asociación libre, los mecanismos de defensa

psíquicos, la interpretación de los sueños, la transferencia, la resistencia y la cura de los síntomas inconscientes como consecuencia de los traumas de la infancia.

A Freud, se le reconoce la teoría de la personalidad del aparato psíquico, compuesto por tres dimensiones, el yo, el ello y el súper yo; a partir de la misma explica la importancia de los primeros años de vida y su influencia en su desarrollo, pues consideró que el origen de las patologías, se iniciaban en los conflictos que en cada etapa de la vida, un ser humano puede tener y de no superarlos adecuadamente, quedarán en el

inconsciente, manifestándose en alteraciones de su psiquis; la teoría del desarrollo psicosexual, considera las tensiones que se dan en el individuo, entre el placer (la libido) y la muerte (Tanathos).

La técnica de mayor reconocimiento que tiene el psicoanálisis, tiene que ver con la interpretación de los sueños, sin embargo, es de considerar que si bien es importante sus aportes desde esta perspectiva, también están los principios del inconsciente y la teoría de la personalidad que se explicó en las etapas: anal, oral, fálica y de latencia. Es importante considerar, que así como tiene adeptos, tiene detractores y sus aportes, no solo son considerados en la psicología evolutiva, educativa y clínica; en el campo organizacional, los procesos de selección mediante pruebas proyectivas, son consideradas el mayor aporte que esta escuela ha realizado. Finalmente, otro también en el campo del arte, su propuesta ha sido de gran influencia. Ver imagen 3.



Imagen 3 Representaciones del Psicoanálisis
Fuente: http://imagenes.mailxmail.com/cursos/imagenes/6/3/dejavu.-psicoanalisis-1-2_39336_1_1.jpg

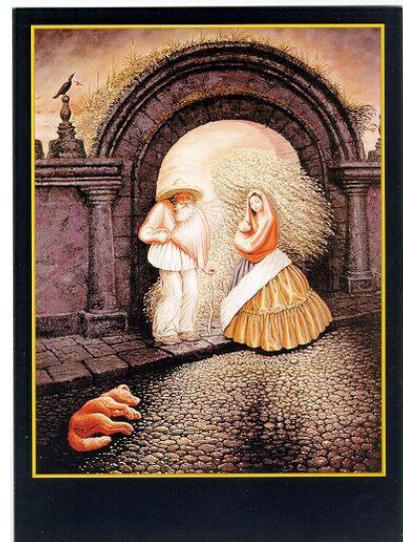
Gestalt

También denominada la psicología de la forma, surgió en Alemania de manera simultánea al conductismo. Sus orígenes epistemológicos, se centran en la fenomenología de Husserl. Sus principales representantes fueron Max Wertheimer (188 - 1943), Wolfgang Kohler (1887 - 1967) y Kurt Lewin (1890 - 1947), defendían un enfoque cualitativo de la realidad, frente a las técnicas estadísticas y los métodos de la investigación científica.

Es una teoría de organización perceptual y del aprendizaje, contribuyó a la resolución de problemas asociados a los procesos de pensamiento, dejando las bases para el estudio de la creatividad humana "el todo, es diferente a la suma de sus partes". Explican las bases de la percepción a partir de las siguientes leyes: figura y fondo, la buena forma, ley del cierre o de la completud, ley del contraste, ley de la proximidad, ley de la similaridad y movimiento común o destino común. Estos principios, se observan en la imagen 4. Por ejemplo, ¿puede identificar a la mujer y al campesino que se encuentran ocultos en el siguiente rostro?

Sus principales aportes, se observan en la publicidad, psicología del consumidor, mercadeo.

Imagen 4.
Representación de la Gestalt
Fuente: <https://goo.gl/qjh5mn>



Humanismo

Las teorías humanistas, surgen de otros dos enfoques del conocimiento que son la fenomenología y el existencialismo. La primera, apela a la experiencia intelectual y emocional del sujeto, como fuentes válidas del saber. En tanto, que la segunda, considera la existencia humana como un acto reflexivo y consciente, que se deriva de buscar sentido a la misma existencia y la dinámica natural y cambiante del ser humano a través de su desarrollo.

Maslow A. (1908 – 1970), su principal aporte está en el estudio que hace de la motivación humana lo cual explica a partir de la pirámide de necesidades, se considera que los seres humanos tienen un alto potencial para concretar sus deseos y así lograr su autorrealización. En la pirámide de Maslow, se encuentran las necesidades: fisiológicas, de seguridad. Afiliación, reconocimiento y autorrealización, así como se observa en la imagen 5.

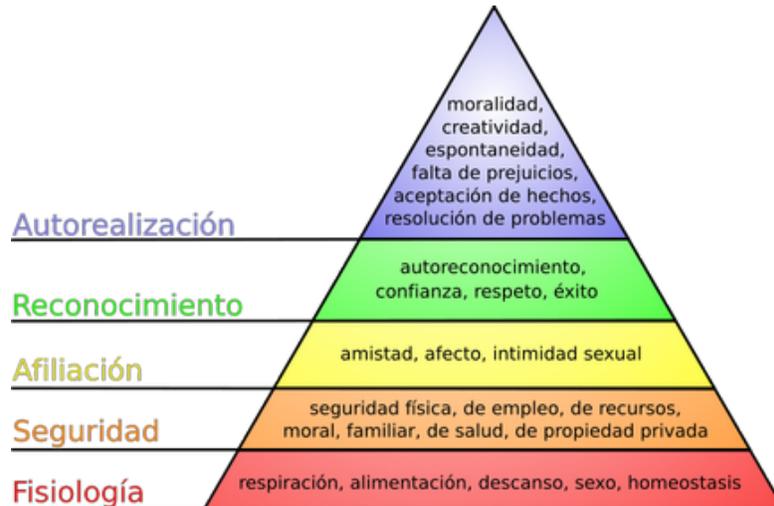


Imagen 5. Pirámide de Maslow

Fuente: <http://teohumanista.weebly.com/uploads/9/5/6/7/9567006/5204566.png?438>

Escuelas de la administración

La administración, es una ciencia moderna, considerada como liberal (Drucker, 1993), sus primeros intentos para considerar su cientificidad se iniciaron con la escuela de la administración científica, donde se propuso sistematizar los conocimientos mediante la generación de principios y leyes que se ob-

servan en el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones, luego está la escuela de la gerencia científica, la escuela de la burocracia, de las relaciones humanas y la gerencia interactiva.

Cada una de estas escuelas, buscó explicar a través de sus autores y postulados, aspectos como la concepción de ser humano, el me-

dio ambiente. Los procesos de motivación, el liderazgo, la comunicación, el manejo del conflicto, las relaciones de poder, el cambio, la toma de decisiones, participación, la organización y la eficiencia (Castillo, 1992).

La escuela de la administración científica

Su enfoque, hace concebir al ser humano como objeto, se puede utilizar y además reemplazar cuando éste ya no es necesario o no cumple con las condiciones de entrenamiento que se le han dado, para desempeñarse en el cargo. En ese orden de ideas, el medio ambiente tampoco es importante, lo único que interesa de él, es la tecnología. El salario y la motivación van de la mano, pues se le otorga a los sujetos que son capaces de producir sobre los estándares establecidos. Como responde a un modelo funcionalista,

la comunicación es lineal, de naturaleza vertical y solo expresa aspectos relacionados con la función, Los conflictos de poder están determinados por las relaciones de autoridad, que responden a modelos de liderazgo autocráticos, no concediendo participación de los sujetos que trabajan en la base, frente a la toma de decisiones de la gerencia. Consecuencia de lo anterior, las organizaciones se conciben como un conjunto de operaciones secuenciadas, donde el orden es fundamental, no son susceptibles al cambio y su eficiencia se mide a través del ahorro de energía para producir y en el control de tiempos y movimientos. Sus principales exponentes son: Frederick Taylor, Harrington Emerson, Frank Bunker Gilbreth (Castillo, 1992). En la imagen 6 se ilustra desde la visión de Taylor, su más reconocido representante, los principios de esta escuela.



Imagen 6. Principios de la escuela de la administración científica

Fuente: http://3.bp.blogspot.com/-CGjXm1X7y1s/TkmNWw4EoRI/AAAAAAAAABs/y7wP6_py6Hc/s1600/TAYLOR.png

La escuela de la gerencia Científica:

Se caracteriza por considerar que la organización puede incrementar su eficiencia, mediante ciertas funciones y principios considerados de aplicación universal, sin importar la naturaleza de la organización, ellos son: la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Se les identifica como los procesos administrativos (Morgan, 1995).

El ser humano es capaz de desarrollar funciones teóricas y prácticas a la vez, es obediente a su rol en la organización y adicionalmente está en función de los procesos administrativos; el medio ambiente no es relevante, pero internamente se controla desde la coordinación y las jerarquías de la organización, donde el liderazgo es autocrático y racional. Sus representantes son: Henry Fayol, Luther Gulick, Lindall Urwick, Harold Koontz y Cyrill O'Donell. En la imagen 7, se observan las funciones, principio y características, expuestas, por Fayol.

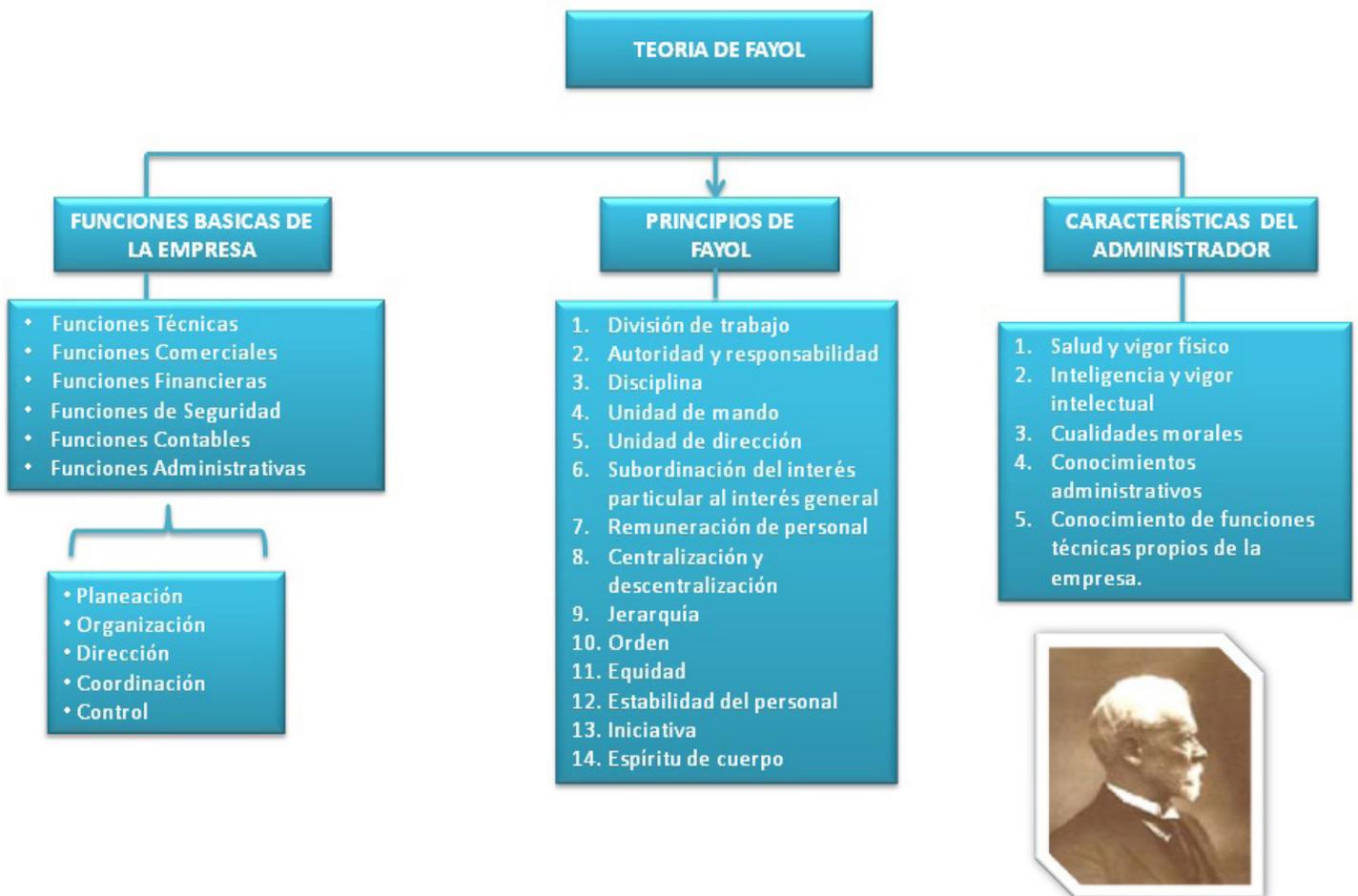


Imagen 7. Principios de la escuela de la administración científica
Fuente: <https://emprendemiestrategia.files.wordpress.com/2012/10/fayol.jpg>

La escuela burocrática

Desde este modelo de administración, lo que se buscaba era centrar el seguimiento de normas, reglas y procedimiento, así como la racionalidad para el logro de los objetivos de las organizaciones.

Su máximo exponente es Max Weber, quien explicaba que la dominación era la forma

en la que se podían relacionar dos actores, pues desde los roles siempre habrá alguien que domine y otro que obedezca, con el fin de legitimar comportamientos que se dan en función al estatus social y jerarquía en la estructura de la organización. Dicha legitimidad proviene de tres fuentes fundamentales: la racional, la tradicional y la carismática. Sus principios se ilustran en la imagen 8.

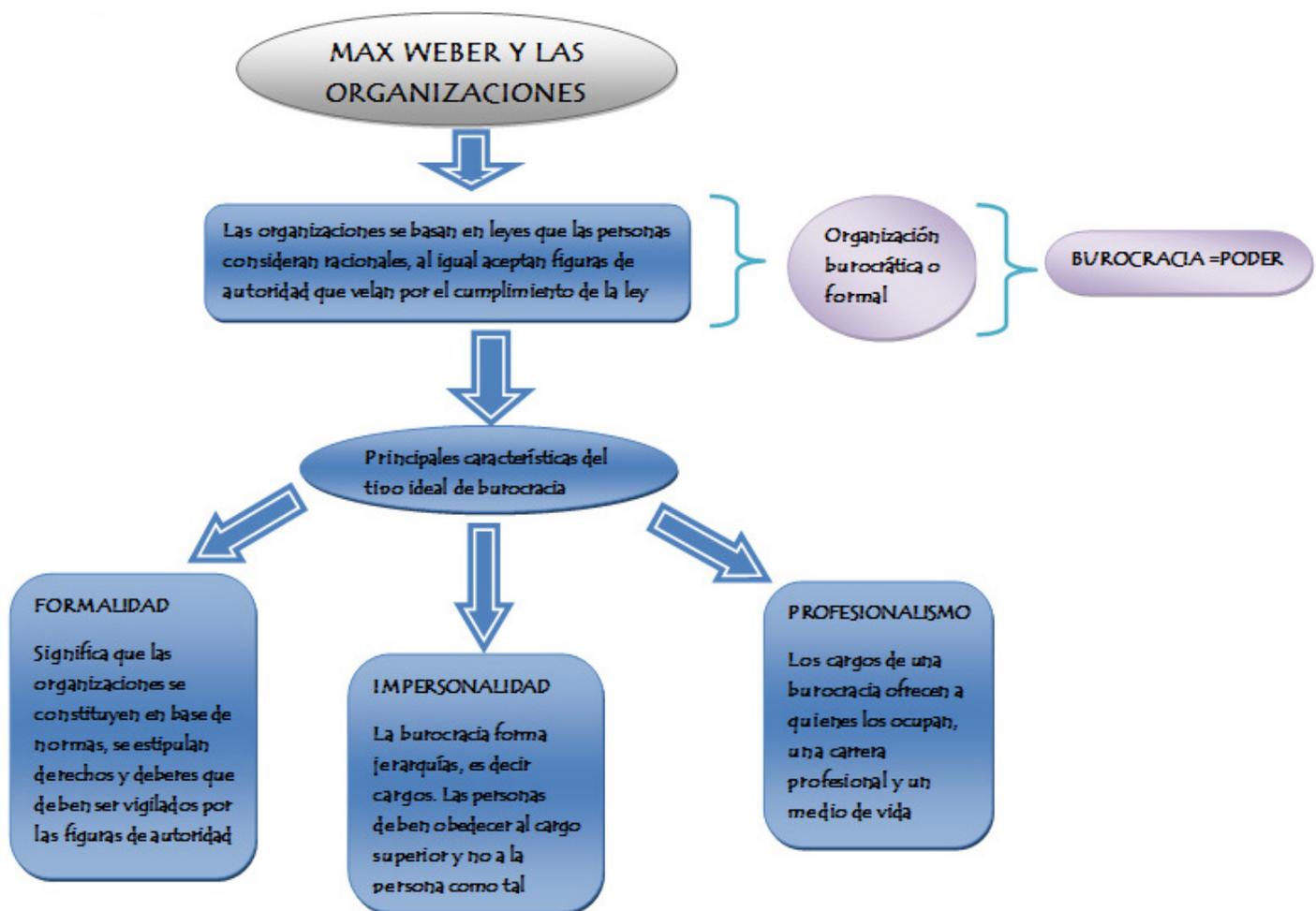


Imagen 8. La Escuela Burocrática de Max Weber

Fuente: <http://2.bp.blogspot.com/-i4LmGYfNiyY/UVXbyAB72CI/AAAAAAAAAik/I5Ff08fb84M/s1600/Captura+de+pantalla+completa+29032013+012025+p.m..bmp.jpg>

La escuela de las relaciones humanas

Se considera el factor humano, como el más esencial para que una organización pueda cumplir con sus objetivos. Considera que su administración se debe basar en estudios previos, sobre el comportamiento de las personas y los grupos sociales, considerados fundamentales para el crecimiento de la productividad y la eficiencia de las organizaciones.

Su principal autor es Elton Mayo, quien postuló que una organización se observa a través de su estructura social, la cual está conformada por las interacciones de las personas que conforman los diferentes departamentos de las empresas, Mayo, como sociólogo observó que el hombre es por na-

turalidad social y que debido a la industrialización, se le había obligado a modificar sus valores, Pues gracias a los enfoques clásicos el individuo se había olvidado de sí mismo, pero también de su capacidad colaborativa, condición que desde la teoría humanista se reconoce, afirmando que el trabajo en grupo sea la principal característica de una administración centrada en el recurso humano. Sus aportes contribuyeron a: dar valor a la bitácora de observación, como instrumento de medición, que permita llevar el registro de los diferentes eventos sucedidos en el día a día en las organizaciones. Y la entrevista, otra herramienta que facilita al individuo, tanto su integración a la organización, como a un grupo en particular. Los principios de la teoría de las relaciones humanas se observan en la imagen 9.



Imagen 9. Teoría de las relaciones humanas

Fuente:

http://2.bp.blogspot.com/-CIWJxmBFX_Q/T3s-MVER5iI/AAAAAAAAAC8/-ihv3J2yCak/s1600/MAYO.png

La teoría de las relaciones humanas, generó grandes cambios en los paradigmas científicos de la administración, al tomar al individuo como un ser complejo, cuyos comportamientos no pueden ser equiparables al de una máquina, él requiere de un trato especial, para que por sí mismo sea productivo y tenga éxito dentro de la organización, ya que no se le puede considerar como un ser aislado de los otros compañeros de la empresa tanto de su misma área como de otras, su integración es de vital importancia para su desempeño eficiente y el logro de sus objetivos.

La gerencia interactiva

Desde esta perspectiva, se considera vital el rol del gerente y la visión que él pueda tener de su organización, para lograr que sus colaboradores compartan con él los intereses que forman parte del quehacer diario de su productividad. Los dos autores más representativos, son Peter Drucker y Henry Mintzberg.

Drucker, da el protagonismo al gerente. Considera que es la gerencia la que lleva el motor, para hacer crecer a la organización, da vida a los negocios y su liderazgo debe generar productividad, para alcanzar sus objetivos, la administración se basa en: principios, experiencias vividas, análisis de las funciones, en la práctica la interacción que se debe establecer entre los elementos organizacionales y el desempeño de la función. Adicionalmente considera que hay dos condiciones que se deben cumplir, para cualquier puesto de mando: considerar la organización como un todo, y la necesidad de interrelacionar las acciones que se tomen en el largo plazo, logrando congruencia entre la planeación táctica (corto plazo) y la estratégica (a largo plazo).

Finalmente establece cinco funciones esenciales para la organización, entre ellos está: fijar objetivos, organizar los diferentes elementos que conforman la organización, motivar a sus colaboradores para lograr mayor productividad, evaluar su desempeño y desarrollar programas de conocimiento, para que el personal esté mejor informado y capacitado para desarrollar sus funciones.

Para Mintzbert, la labor del gerente es tan importante para la función de la organización, como para su supervivencia: la diversidad de acciones que desarrolla dentro de la misma, no deben caracterizarse por su variedad, brevedad y fragmentada, por lo que las mismas deben ser planeadas y organizadas y considera que la comunicación debe ser no solo verbal, sino que también debe implementar otros medios que favorezca la interrelación con sus colaboradores.

Hasta esta fase, lo que se ha pretendido es lograr una contextualización histórica frente a la evolución del pensamiento y con él, de las escuelas y teorías que han fundamentado el devenir de la psicología y la administración, pues la dos se unen, para dar una mejor comprensión a los procesos tanto individuales, como grupales que dinamizan la productividad de una organización.

La primera forma como se le reconoció fue en los inicios del siglo XX, cuando se hicieron las primeras incursiones desde la psicología a la publicidad en 1901 y el 1913 Munsterbeg, profesor de la universidad de Harvard, publicó la psicología industrial (Urdaneta, 2005).

Sin embargo es de considerar que el evento histórico del mayor relevancia de las tres primeras décadas del siglo pasado, fueron las dos guerras mundiales las que impulsaron

el desarrollo de este campo de aplicación de la psicología, pues ante la imperiosa necesidad de seleccionar personal para la guerra por parte del ejército norteamericano, un grupo de psicólogos diseñaron un instrumento de selección y así ganar confiabilidad en el proceso, se buscó medir la inteligencia para dejar a aquellos que mayor puntuación obtuvieran, mientras que excluirían de las filas a quienes sacarían puntajes por debajo de la media esperada. Una vez finalizada la guerra, el proceso se expandió a organizaciones empresariales de todos los sectores productivos, dando origen así a los test psicométricos, a lo que hoy se conoce como selección y capacitación (Urdaneta, 2005).

Así es como empieza a cobrar sentido para el gerente de hoy, la historia y sus contextos políticos, económicos, sociales, culturales, pues cada época proclama una corriente de pensamiento, la cual da origen a las escuelas y sus teorías, entendiendo así que la perspectiva histórica, debe ser tenida en cuenta para dimensionar los campos de aplicación de cualquier campo del saber.

De las teorías que se han analizado anteriormente, la humanista ha contribuido considerablemente al desarrollo y transformación de los paradigmas funcionalistas y estructuralistas; aspectos como la motivación, la participación, los estilos de dirección y los rasgos de personalidad, se convirtieron en los principales factores a considerar cuando de productividad se habla, especialmente para seleccionar a quienes se consideran son competentes, para el desarrollo de sus funciones y el crecimiento de la compañía.

Es así, como Urdaneta (2005), considera que los aportes de la psicología organizacional, se pueden sintetizar en los siguientes as-

pectos: En La escuela científica, el objeto de análisis eran los procesos productivos, para aumentar la eficiencia y la productividad, con el fin de normalizar la producción; las teorías de las relaciones humanas, su principal aporte, fue integrar las necesidades de productividad de la organización, con las necesidades, motivaciones e intereses personales de sus trabajadores, integrándolos al grupo y teniéndolos en cuenta en la toma de decisiones, lo cual permitió reconocer al ser humano como un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos; Y las organizaciones como sistemas en interacción con el ambiente, permite ver a un sujeto complejo y autónomo que actúa de manera consciente y que al trabajar en condiciones de cooperación e integrado a un grupo social, puede compartir objetivos comunes y propios en beneficio de la empresa.

En Colombia, la psicología organizacional, se asocia a la creación del primer laboratorio psicométrico, liderado por el psicólogo Ernesto Amador Barriga en 1950 (Urdaneta, 2005). Es así como los procesos de selección empiezan a apoyarse en un conjunto de baterías, que una vez se aplicaban a los candidatos, permitían tomar decisiones frente a su contratación.

Otro hecho histórico que influyó en Colombia, fue la llegada de la Misión de la Organización Internacional del Trabajo – OIT, con el propósito de asesorar al gobierno colombiano en el montaje y estructuración del SENA, creado en 1957), bajo esta premisa se creó la encuesta nacional de ocupaciones, con el fin de identificar cuál era la demanda de empleo que los diversos sectores productivos, tenían para la época, introduciendo así las técnicas de análisis ocupacional (Urdaneta, 2005), con las cuales se seleccio-

naban, clasificaban, evaluaban rendimiento y orientación vocacional de los estudiantes.

Al mismo tiempo, se creaba la necesidad en las empresas de implementar procesos de selección que fueran confiables y garantizaran la selección de los trabajadores, lo cual coincidió con una creciente productividad en el país de los diferentes sectores económicos. Es así como el SENA, se convierte en una entidad que dio solidez a la organización de áreas de selección, capacitación y desarrollo personal, dando lugar a nuevos concepto como lo fueron los servicios de relaciones industriales o de recursos humanos (Urdaneta, 2005).

Finalmente eventos históricos como la Constitución Política de Colombia de 1991, que reformó la estructura del Estado y en consecuencia de la actividad política, económica y social del país, también llevó a que el sector privado re direccionara sus procesos de contratación, lo cual provocó despidos masivos que obligaron a las empresas a tomar procesos de capacitación para el retiro laboral, situaciones que dieron mayor pertinencia a la aplicación de la psicología en el campo de las organizaciones; y en el 2001, el 11 de septiembre con la caída de las torres Gemelas, en Nueva York, nuevamente el mundo globalizado debe centrar sus horizontes en el siglo del conocimiento, donde la tecnología, las organizaciones inteligentes y la educación por competencias para las diferentes profesiones, se constituyen en la principal fuente de desarrollo de las áreas de la psicología.

Los campos de la psicología, entre los de mayor relevancia en la gestión gerencial son: la organizacional o industrial, cuyos fines está en desarrollar técnicas y realizar análisis ocupacional de la organización

del trabajo; la selección de personal, análisis ocupacional y diseño de manuales de funciones, perfil del cargo y las competencias del cargo; los procesos de inducción, re inducción, capacitación y desarrollo de personal; otros campos pertinentes a su aplicación, que se pueden encontrar son los relacionados con la salud y seguridad laboral, salarios y programas de compensación e incentivos; clima y cultura organizacional; psicología del consumidor; y gestión del talento humano.

El individuo y su trabajo

El ser humano, es complejo y debe comprenderse como un sujeto multidimensional, donde cada una de ellas, debe verse de manera interdependiente con el fin de buscar un desarrollo integral y ajustarse coherentemente con sus expectativas de crecimiento social, económico y político que le puede brindar el sentido de pertenencia en el mundo del trabajo.

El desarrollo evolutivo del ser humano, hace que cada etapa que él supere lo lleve a la búsqueda permanente de sentido y de esta manera logre su madurez superando sus diferentes estadios de dependencia biológica, psicológica, social y económica (Urdaneta, 2005).

Es así como se observan que el desarrollo individual, se logra en la medida que el individuo crece, pues mientras que en sus primeros años su bienestar, dependía totalmente de otros por sus procesos de desarrollo motriz, cognitivo y socio afectivo; el individuo adulto, pasa a ser un sujeto autónomo, independiente, responsable de sus decisiones y con una actividad personal propia que se distribuye entre la familia, sus grupos sociales, sus intereses indi-

viduales y colectivos, que confluyen todos en el mundo del trabajo.

Cuando una organización vincula a una persona, debe esperar de ella que su fuerza personal esté encaminada no solo al logro de sus objetivos personales, sino que además tenga la capacidad de incorporar a su condición de vida, los de la organización, pues allí se deberá reconocer su liderazgo, su autonomía y la consciencia que pueda tener de sí mismo, para dar cabal cumplimiento a sus funciones y así avanzar en la escala de satisfacción de sus necesidades de seguridad, filiación, auto-realización y reconocimiento, de tal manera que con sus expectativas, direccionamiento y dimensiones naturales del adulto trabajador, él considere que va a lograr su desarrollo en la empresa que lo ha recibido, por lo que deberá asumir las racionalidades y principios de la misma, como propios.

Las organizaciones son unidades complejas, que cuentan con una estructura para lograr un objetivo común, en ellas emergen diversas formas de organización social, cuyo propósito fundamental es el crecimiento económico y social, el cual se representa mediante el trabajo productivo de las personas.

En consideración a lo anterior, el trabajo se constituye en una fuerza interna y externa que dinamiza y regula la actividad del sujeto. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), lo define como el conjunto de actividades bien sean remuneradas o no, que producen bienes y servicios en una comunidad o proveen los medios para lograrlo en individuos (OIT).

Esto quiere decir que el trabajo, también desde la perspectiva psicológica se con-

sidera como una de las actividades que le pueden brindar al ser humano seguridad y crecimiento personal. Por lo tanto, la función que cumple además de la contraprestación económica que se recibe por realizar sus funciones, denominada salarios, existen otros incentivos que son igualmente valiosos, como lo son: el ser seleccionados y permitírseles socializar; participar en los planes de desarrollo de la organización; crear estructuras formales e informales en grupos, secciones y equipos, reconociéndole su liderazgo que incide directa o indirectamente en el comportamiento de los otros miembros de la organización, la imagen 10, ilustra la forma como los individuos producen en función de la organización, tomando en consideración su individualidad, pero reconociendo la interdependencia al actuar, ya que de ellos depende el éxito de la empresa.



Imagen 10. Relación individuo – trabajo
El trabajo como construcción individual y social
Fuente: <https://conociendolalegislacion.files.wordpress.com/2015/05/relaciones-2.jpg>

El comportamiento organizacional, estudia el individuo en el trabajo, de los grupos que allí se conforman y la estructura y los procesos que se derivan de éste (Furnham, 2004).

Pero ¿cómo se ha dado la construcción tanto del sujeto, como de grupo, en una realidad contextualizada, denominada trabajo? Este interrogante, forma parte de también de las diversas miradas que en la historia y a través de las teorías se aprecia el valor individual del ser humano. Desde el enfoque científico de Taylor, el individuo es desprovisto de voluntad, no es autónomo y necesita ser controlado, para que pueda producir bajo las condiciones dadas en el trabajo. Complementario a esta postura, el conductismo establece las bases del comportamiento en un modelo lineal causa – efecto. O mejor representado con el Estímulo – respuesta (E-R), pasando al condicionamiento operante, donde el ser humano, también bajo estímulos condicionados, puede responder de a ellos, por consiguiente, también es un sujeto heterónomo, cuya voluntad está sometida a las contingencias externas.

Con lo anterior, lo que se quiere explicar es el ser humano construye su sentido de ser, no solo desde las experiencias que él ha vivido, sino desde la realidad que él construye, según las condiciones impuestas por la cultura, los sistemas políticos, económicos y los modelos de pensamiento, representados en la colectividad.

No se puede desconocer que el ser humano es social por naturaleza, su vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los grupos sociales y por sí mismo, logrando con ello coherencia, entre su mundo subjetivo y coherente. Bajo esta condición, las representaciones sociales que se logran construir en torno al trabajo, le da sentido de identidad y pertenencia, de independencia y autonomía, por lo para el ser humano trabajar, se convierte en un medio para lograr gran parte de los objetivos que

le permitan dar sentido a lo él hace, entre ellos está satisfacer sus necesidades básicas como principio general, sin embargo cuando ello no se logra, esa realidad que el construye en torno a su empleo, se convierte en una amenaza para su desarrollo personal, interfiriendo de manera integral en su bienestar y seguridad.

Por lo anterior, es que en las organizaciones, el salario por sí mismo, ya no es el único mecanismo de compensación que surge como satisfactor de necesidades, también lo es el trabajo en equipo, el reconocimiento a sus características particulares, la identidad que construye en torno a los roles que desempeña y el acervo histórico cultural de dónde proviene, factores que hacen del sujeto un ser complejo, que ha sido formado en función de una organización social y por ende, adaptable a las estructuras jerárquicas de las empresas, para el logro de un mejor desempeño y productividad, que se verá compensado con el conjunto de factores que le dan seguridad y reconocimiento individual y social.

El trabajo y la organización en un mundo globalizado

Para que una persona gane autonomía, respecto de los otros, es necesario que él tenga claridad, sobre los roles que asume en un grupo, pues dada su naturaleza gregaria, ello contribuirá a su inserción y adaptación en la empresa, (Bermúdez, 2006) y uno de sus objetivos de vida, está precisamente en la forma como él se desempeña y realiza las tareas, para permanecer en el grupo.

Si bien es cierto, la globalización es un fenómeno que influye de manera significativa en la actividad de los seres humanos, especialmente aquellas que están relacionadas

con la economía, la política, la cultura, entre otros aspectos, también es de anotar que una de las condiciones que ha impactado es la del empleo. Según el Latinobarómetro de 2010, citado por (Torres, 2015), la percepción de pobreza producida por la situación económica, el desempleo y la falta de oportunidades, asciende a un 38% del total población latinoamericana (Torres, 2015), donde además manifiesta que países como Honduras, Salvador, Nicaragua y México, sus habitantes manifiestan no percibir desarrollo económico, sin embargo se coincide en que es solo a partir de la globalización, que las naciones lo pueden lograr (p. 37).

El panorama del desarrollo de las nuevas tecnologías y el auge que las mismas han tenido, contribuyen a que el fenómeno de la globalización sea un sentir del común de las personas, situación que en los actuales tiempos, también ha cambiado las relaciones laborales, cuando nuevas formas de trabajo como el teletrabajo, el e-commerce como nuevas formas de gestionar relaciones laborales, incluyendo allí la web, las redes sociales, las redes de información y el uso de dispositivos móviles que permiten la conectividad desde cualquier lugar del mundo.

Todos estos aspectos junto, como se observa en la imagen 11 forman parte de la cotidianidad de las empresas y trabajadores del siglo XXI.

La globalización



Imagen 11. Trabajo y organización en un mundo globalizado

Fuente: <https://goo.gl/LNnnTu>

¿Pero qué significó esta explosión de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones?

El primer efecto que se produce, está relacionado con el cliente. Mientras en las escuelas clásicas se producía en serie, el factor humano era considerado como un gasto, desprovisto de imaginación y voluntad; en la era del conocimiento, la producción no se centra en la cantidad, sino en la satisfacción del cliente, pues lo que esta organización, no realice, lo hará la competencia, es así como el cliente se ha convertido en el principal actor influyente en la toma de decisiones y las acciones que se deriven de las mismas. Adicionalmente se asume al ser humano como parte de la riqueza de la organización y su valor se centra en el conocimiento; además que se le considera como un ser autónomo, creativo, sensible, racional, capaz de innovar y conducir a la organización al éxi-

to, por consiguiente las estructuras organizacionales burocratizadas, se han transformado y las pirámides de jerarquías, se han convertido en una barrera para responder rápidamente a las condiciones del mercado, por ello, hoy se ve el coste humano, como una inversión, que se convierte en un activo intangible, al cual se le deben brindar garantía de bienestar laboral y seguridad, reduciendo al máximo la cadena de mando, brindando mayor valor al empoderamiento de los trabajadores, con una productividad centrada en el servicio al cliente y en conocimiento (Drucker, 2005).

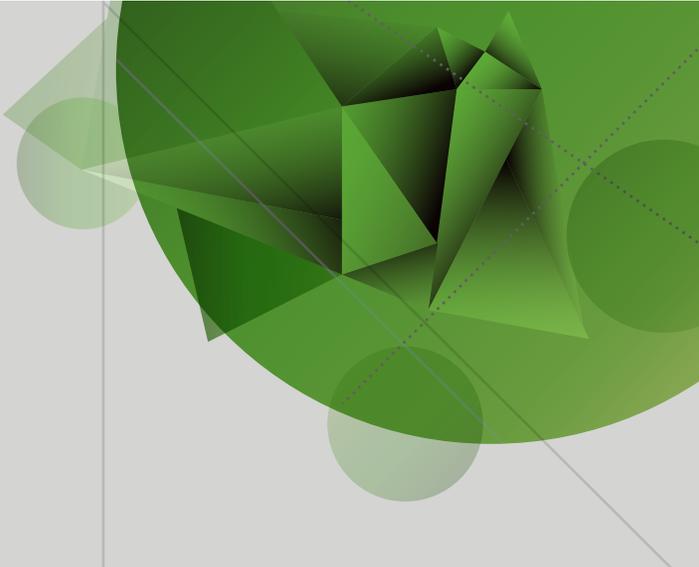


2

Unidad 2

Análisis macro y
micro sistémico de
las organizaciones

••••



Psicología organizacional

Autor: Doris Babativa

Introducción

No se puede ver a un sujeto situado sin contexto, por lo que para el presente módulo si bien es clave todos los que una persona domina como lo es su familia, sus grupos de amigos, para el desarrollo del presente módulo el escenario de interés serán las organizaciones, con sus macro y micro sistemas, de los individuos y de los grupos que se conforman para dinamizar la gestión del desarrollo humano en las empresas.

En el primer capítulo denominado análisis macro y microsistémico, buscará explicar brevemente, la concepción de las organizaciones como sistemas vivos y la complejidad de sus interacciones, ya que en ella confluyen los intereses individuales, los de la empresa y los actores de interés que se encuentran en su alrededor.

Luego, se hará una caracterización a los procesos psicosociales, donde se hará una breve caracterización de los atributos de procesos como liderazgo, poder, negociación, cambio, entre otros. Todos estos principios son explicados desde la psicología social y aplicados a los procesos grupales al interior de la organización.

En esta unidad, deberá realizar la lectura de la cartilla 1, allí se documentará un poco más respecto a la historia de la psicología, donde primero encontrará las corrientes del pensamiento en psicología y la administración y luego las escuelas más representativas de cada una de estas ciencias. Las lecturas complementarias, le permitirán tener una mayor comprensión de lo que se busca con el módulo de psicología organizacional.

En actividades evaluativas, para la primera semana se deberá participar en un foro de debate y dar inicio a la construcción de los talleres que realizará como ejercicio práctico del presente módulo.

Para el desarrollo del taller, deberá en esta semana auto-aplicar los test de personalidad y de valores, los cuales encontrará en la carpeta de actividades evaluativas. Estos dos test, deberá aplicarlos posteriormente a un equipo de trabajo, con el cual usted comparte y/o dirige. Es importante leer el archivo que se denomina Taller informe Final, para que pueda ir construyendo el documento, que deberá entregar en la semana 8, como evaluación final.

Análisis macro y micro sistémico de las organizaciones

Una organización es por naturaleza un sistema social, que comparte unos intereses con quienes la conforman y guardan tras sus acciones y toma de decisiones con una postura ética, mediante la cual buscan proteger la integralidad del ser humano.

Las organizaciones son concebidas como sistemas, es decir como un todo, Su accionar se basa más que en las individualidades del sujeto, en la colectividad, con la cual logra identificar un sentido de ser común a todos los miembros de la organización.

Un organismo se considera vivo cuando éste es capaz de adaptarse al entorno, sobre vivir en él y transformarlo, por ello las organizaciones son consideradas como sistemas vivos y abiertos, pues la existencia de un ambiente del cual depende para satisfacer sus necesidades, contribuye a que las condiciones externas ejerzan una considerable influencia sobre su actuar y desde sus microestructuras, se reaccione, autogenera condiciones de cambio y adaptabilidad, frente a las tensiones externas que permanentemente, ponen en riesgo su supervivencia.

Es importante considerar que un sistema, se entiende como el conjunto de situacio-

nes o fenómenos que deben ser interpretado como un continuo devenir, donde el contexto y sus actores se integran de manera interdependiente, considerando la complejidad de la realidad que se transforma según el observador y el observado, pues de acuerdo con los matices con que se mire, se pueden suponer las dimensiones epistemológicas y ontológicas, que le dan sentido a la comprensión y reflexión de los procesos de cambio que en el individuo, como en la organización (Martinez, 2005).

Es así como los seres humanos, tienden a interpretar la realidad como un fenómeno de carácter social que se construye a partir de los procesos de interacción entre el sujeto y su entorno (Martinez, 2005), es decir que de acuerdo con su historicidad la realidad es incuestionable, existe por sí misma, donde el sujeto y el objeto se construyen de manera simultánea.

La teoría de sistemas se aborda desde diferentes disciplinas: la filosofía, la psicología y las matemáticas, pues ella obedece a una visión de mundo que conecta las acciones del sujeto con el contexto y determina las características del mundo, para identificar los puntos críticos y conducir a mejoras significativas. Es así como el enfoque sistémico contribuye a la solución de problemas que pueden ser atendidos desde las

situaciones particulares que se presentan, sin la pretensión de generalizar y aplicar a todos los contextos, pues cada uno de ellos, requiere unas condiciones singulares para ser interpretado a partir de los cambios que se han dado y de los que necesitará, para seguir transformándose.

Por consiguiente, Martínez (2005), considera que la visión de mundo sistémica, permite ver opciones para realizar sus actividades, ellas son: la búsqueda de propósitos y el manejo de las situaciones problemáticas relacionadas con el uso eficiente de los recursos y de las operaciones propias de la organización.

Dichas interacciones que surgen de las organizaciones, sus gerentes, el personal con el que cuenta y la disposición de recursos, permiten observar las diferentes formas de comunicarse con los diferentes niveles organizacionales, de tal manera que se puedan orientar hacia el logro de objetivos y por consiguiente al desarrollo de la organización.

Ahora bien, ¿qué hace a una organización concebirse cómo un sistema?: las estructuras que la conforman; por ello hablar de macro entorno, meso entorno micro entorno, para su análisis, es considerar que sus estructuras internas, están permanentemente influidas por las externas, y ¿cuáles son esas características que se deben tener en cuenta desde el enfoque de sistemas, para su comprensión y explicación en las interacciones que establece, tanto desde adentro como desde afuera?

Una premisa inicial, es considerar que como sistema, la organización no cuenta con un emisor y un receptor definidos linealmente, sino que por el contrario, lo que se debe observar es como sus partes se encuentran interconectadas al mismo tiempo y se relacionan entre sí de manera simultánea, dándole sentido en la medida que se reconocen las individualidades y a la vez, ellas pueden insertarse en un colectivo que permite crear sentidos de identidad y pertenencia, sin desconocer sus particularidades.

El ser humano pertenece a diversos y complejos sistemas, su naturaleza así le ha permitido evolucionar, por ello sus interacciones están determinadas por sus características especiales que cada uno posee y las relaciones que establece con los demás miembros. Por ello, todos sus sistemas interactúan entre sí y no se puede ver cómo un sujeto aislado de los demás, como tampoco de las estructuras a las cuales pertenece: su familia, sus grupos sociales, la empresa con la que se vincula, conformando así redes que fundamentan su interacción y que a la vez lo une y retroalimenta en cada uno de los sistemas a los cuales se articula.

El macro-sistema, es entonces esa red que se construye desde afuera, desde el entorno, pero, ¿cuáles son las estructuras que desde allí transforman a las organizaciones? Inicialmente la figura 1, permitirá construir una representación respecto a cómo se construye una estructura organizacional.

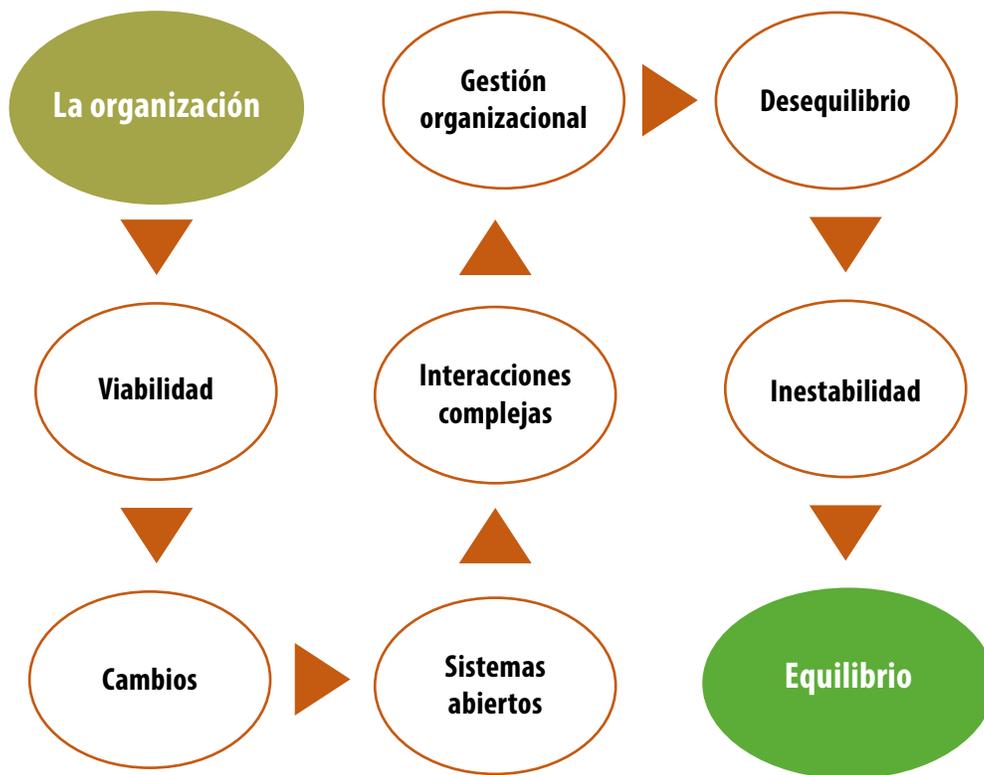


Figura 1. Mapa mental que representa la teoría de sistemas
Fuente: Propia, adaptada de Rodríguez (2012)

Rodríguez (2012), afirma que un sistema es una unidad funcional del universo que interactúa con otros sistemas, cuenta con elementos físicos y abstractos, teniendo presente que un sistema, siempre contiene a otro, y que las organizaciones no escapan a estos principios (Rodríguez, 2012). Pues lo que se busca con la figura 1, es explicar la interacción que desde la gestión de la organización se da con el entorno, a partir de los elementos que lo componen, como lo son: las políticas públicas, las tendencias globales, los mercados internacionales, la sustentabilidad, pero todo ello se considera que forma parte de las Instituciones, las organizaciones, los grupos y los individuos.

Las instituciones

Elas se definen, como estructuras que se consolidan a partir de cuerpos normativos jurídicos y culturales, conformados por ideas, valores, creencias, leyes cuyo propósito es el intercambio social, que se definen a partir de las realidades sociales que las constituyen. Se conciben como sistemas de poder, que ejercen dominación política, económica e ideológica (Bourdieu, 2003). Así mismo reproducen sus sistemas de poder, y cuentan actores dominantes quienes consolidan sus interacciones a partir de los intereses que generan sentido y que por lo general se visualizan en el orden local,

regional y mundial; las instituciones, no se pueden concebir como espacios estáticos, por el contrario son sistemas organizados en torno a conflictos, sobre los cuales ostentan, no solo el poder, sino la capacidad de aliarse con otras organizaciones formadas por actores públicos, privados y de la sociedad civil, académicos y gremiales, con el fin de dinamizarlas y regularse en el marco de un Estado de derecho que ejerce su soberanía a partir de la institucionalidad (Chiriboga, 2009).

Las organizaciones

Una organización, está conformada por personas, quienes utilizando unos medios y recursos realizan una serie de actividades orientadas a lograr un bien común. Para que ella, lo pueda lograr, es necesario conformar subsistemas que permitan situar en su interior un orden jerárquico que regule a las personas, pero que además refleje una cultura que dé cuenta de su estructura formal, para direccionar los valores que en ella se incuban, entre ellos está, el de las personas que pertenecen a la misma, los recursos físi-

cos, tecnológicos y las interacciones que se dan con los sujetos y además con las áreas de desarrollo de la organización.

Las organizaciones, operan como sistemas cuyas características son: conjunto de recursos y personas, que se integran con fin común; hay interdependencia permanente entre las áreas y las personas que las conforman; están en función del cumplimiento de objetivos, reflejando estabilidad, pero sujeta a los constantes cambios que se presentan en el entorno, consecuencia de ello, hoy día la organización debe concebirse como un sistema abierto.

Un sistema abierto, es considerado como el conjunto de partes que se interrelacionan con un todo claramente definido y que está en permanente contacto con el ambiente que le rodea y en el cual se desenvuelva; sus componentes, son: insumos, mecanismos de conversión; productos; retroalimentación; y medio ambiente, tal y como se explica en la figura 2. Estructura de los subsistemas que forman parte de la organización, tanto externos, como internos.

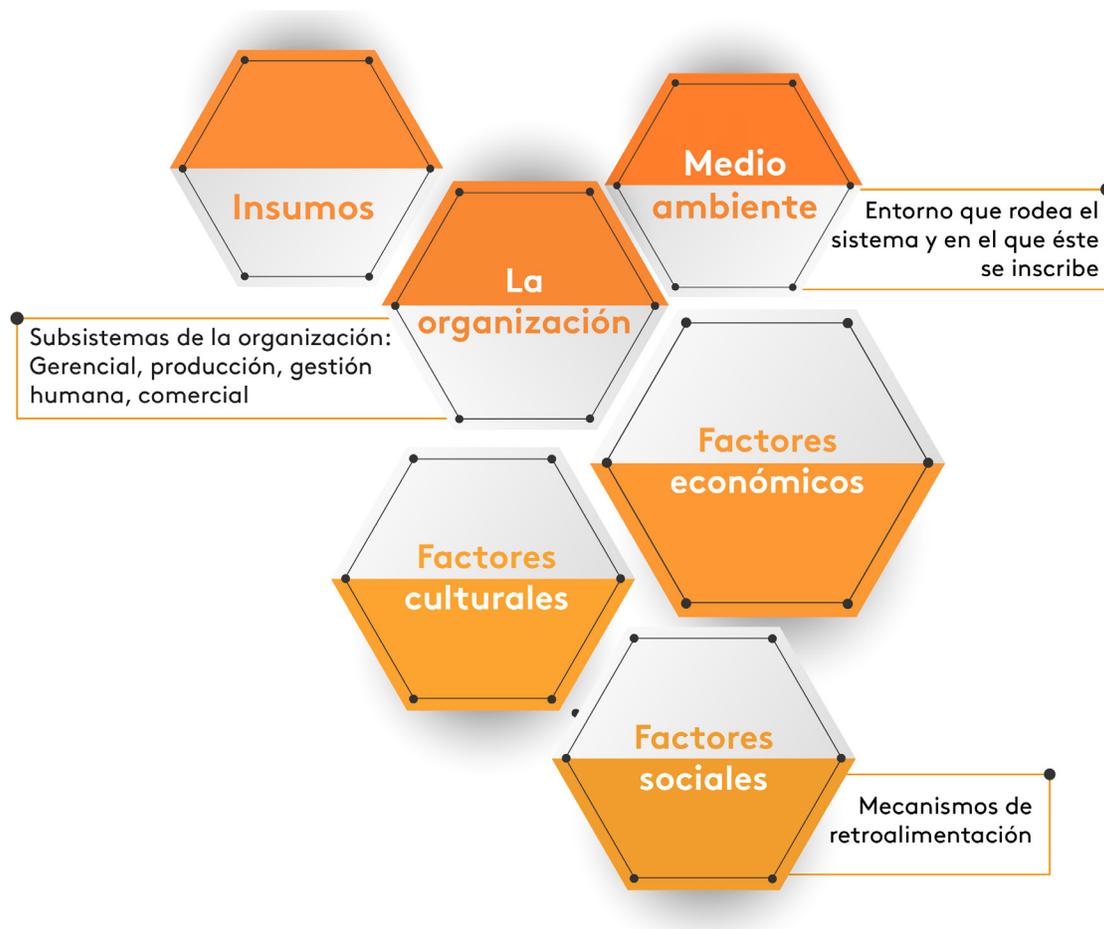


Figura 2. Estructura de los subsistemas que conforman la organización.
Fuente: Propia.

En consideración con lo anterior, se debe entonces observar que las organizaciones deben cumplir con una serie de funciones que son características de su razón de ser. Ellas son: conservación de roles y jerarquías, previamente establecidas en la estructura y manual de funciones de los cargos; integración de los subsistemas, para garantizar interdependencia entre las áreas y las personas, para garantizar su normal funcionamiento; alcance de metas, mediante mecanismos de gestión que permitan la realización de acciones y seguimiento de las mismas, para el logro de los objetivos de y la ejecución de políticas para su crecimiento económico, social y productivo; y los procesos de adaptación, los cuales contribuyen a generar una cultura del cambio frente a los cambios que se dan de manera permanente y garantizan la supervivencia de la misma.

Es importante considerar que los subsistemas de la organización, forman parte de su micro entorno, dichos subsistemas están en las áreas de la Alta Gerencia, los mandos medios, que dirigen y coordinan la gestión estratégica de la organización, la gestión del talento humano, la producción, la comercial y la financiera, por nombrar los más representativos. Es clave hacer claridad, que si bien es cierto comprender como operan cada una de las áreas, el objeto de estudio de la psicología organizacional, se centra en el individuo. Por ello el subproceso o el área de mayor representatividad en el análisis organizacional, estará siempre asociada al comportamiento humano y la forma, como éste interactúa para posibilitar los objetivos de la organización y los de sus propios intereses.

Dicho de otra manera, es importante delimitar y comprender la organización en sus

subprocesos, a los cuales se les debe establecer responsabilidades, las cuales se diferenciarán entre sí, pero a la vez deberán estar interconectadas. Es así como se ha transitado de estructuras funcionales a estructuras burocráticas; de éstas últimas a estructuras simples y luego a estructuras flexibles. Pero ¿Qué significan las anteriores transformaciones, en el mundo actual del trabajo?

Para dar respuesta a esta inquietud, se hace necesario que el Gerente del siglo XXI, tenga la flexibilidad cognitiva que se requiere para comprender los cambios que de manera permanente tienen las organizaciones, situaciones como la globalización, la apertura económica, el libre mercado, la inestabilidad de los puestos de trabajo, un mercado cada vez más exigente frente a la calidad que espera de los bienes, productos y servicios que consume, o un vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, es el panorama de las actuales realidades de la sociedad postindustrial.

Dichos cambios se han convertido en algo habitual, se diría necesario para mantenerse en el mercado y avanzar competitivamente frente a las nuevas demandas del mercado, lo cual trae como consecuencia que los trabajos tengan que cambiar de contenido rápidamente, siendo lo más importante el potencial de las personas, la capacidad que tienen para resolver problemas en un momento dado; paralelo a esta situación, se debe contar con una persona que no solo sea competente, sino que además esté en capacidad de promover su propio aprendizaje de manera permanente, de tal manera que logre una mayor capacidad de incorporar a su puesto de trabajo procesos de innovación y desarrollo tecnológico, fundamen-

tales para su crecimiento personal dentro y fuera de la organización. Dicha condición, ha hecho que se creen nuevas formas de realizar los planes de carrera, generando incentivos y promociones por los niveles de formación formal alcanzados, con el fin de cualificar su hacer en la organización, todo lo anterior con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de quienes hacen posible, la supervivencia de la empresa: el talento humano y su capital intelectual.

Con lo anterior, se ha ganado que las estructuras rígidas y cerradas, se vuelvan abiertas y complejas, brindando mayor autonomía a los colaboradores, promoviendo la toma de decisiones en ambientes rápidamente cambiantes y flexibles, capaces de responder a los clientes con oportunidad y pertinencia, dando así respuesta a las necesidades que sus consumidores demandan. El trabajador del conocimiento, debe ser una persona capaz de enfrentarse a un mundo que es dinámico, a quien se le facilite integrarse de manera rápida a los equipos de trabajo y asumir roles de liderazgo situado, en momentos donde se pone a prueba su capacidad de tomar decisiones, de generar conocimiento y compartirlo y el uso de la tecnología, como una mediación que facilita y optimiza los tiempos de respuesta, frente a los problemas que cotidianamente debe resolver. Para ello, se hace necesario comprender, al individuo, desde sus dimensiones evolutivas, cognitivas, actitudinales y procedimentales, con el fin de lograr un cambio conceptual, filosófico y procedimental en la actuación sobre la gestión del talento humano, Por ello a continuación se revisarán las características que hacen que un ser humano hoy, siglo XXI, pueda contar con competencias para desempeñarse en la gerencia de una organización.

El individuo

Para poder entender, el significado que tiene el individuo y la participación de él en la organización, es necesario observarlo desde diferentes dimensiones: la cognitiva, la afectiva, la social y la actitudinal. En la historia de la humanidad y de manera particular, es necesario comprender como ha evolucionado lo que hoy es ser humano o persona, quien conforma el principal recurso competitivo de las empresas.

Elizade, R, Mollo, M y Flores J (2010), consideran que la función básica del trabajo de una persona, debe responder al resultado de objetivos, sin importar cuáles son las responsabilidades que ha asumido para su puesto de trabajo. Alles, M (2006) citada por Elizade y Otros (2010), consideran que es a partir de producir resultados sin importar cuál sea su posición o puesto de trabajo, que un trabajador se interesa por los resultados que se deben esperar, pues es a partir de ellos que la persona conoce lo que debe esperar y la retroalimentación que debe recibir, cuando alguien le dice cómo está realizando sus acciones y lo que va a recibir a cambio, por ejecutar su trabajo (Elizade, 2010).

En la figura 3, se explica la multidimensionalidad del ser humano, pues es a partir de sus características personales, que define su estructura de pensamiento, sus emociones, sus comportamientos y sus actitudes, para así mismo darle sentido a los rasgos de personalidad que tiene, con el fin de establecer aspectos como las competencias para su desempeño y la competitividad que como sujeto puede tener, frente a la que le debe brindar a la organización. Lo cierto es que el resultado final, debe reflejar que de acuerdo con la adecuación de sus expectativas en su lugar de trabajo, esto equivale a los niveles de satisfacción que puede tener para su desarrollo (Furnham, 2001).

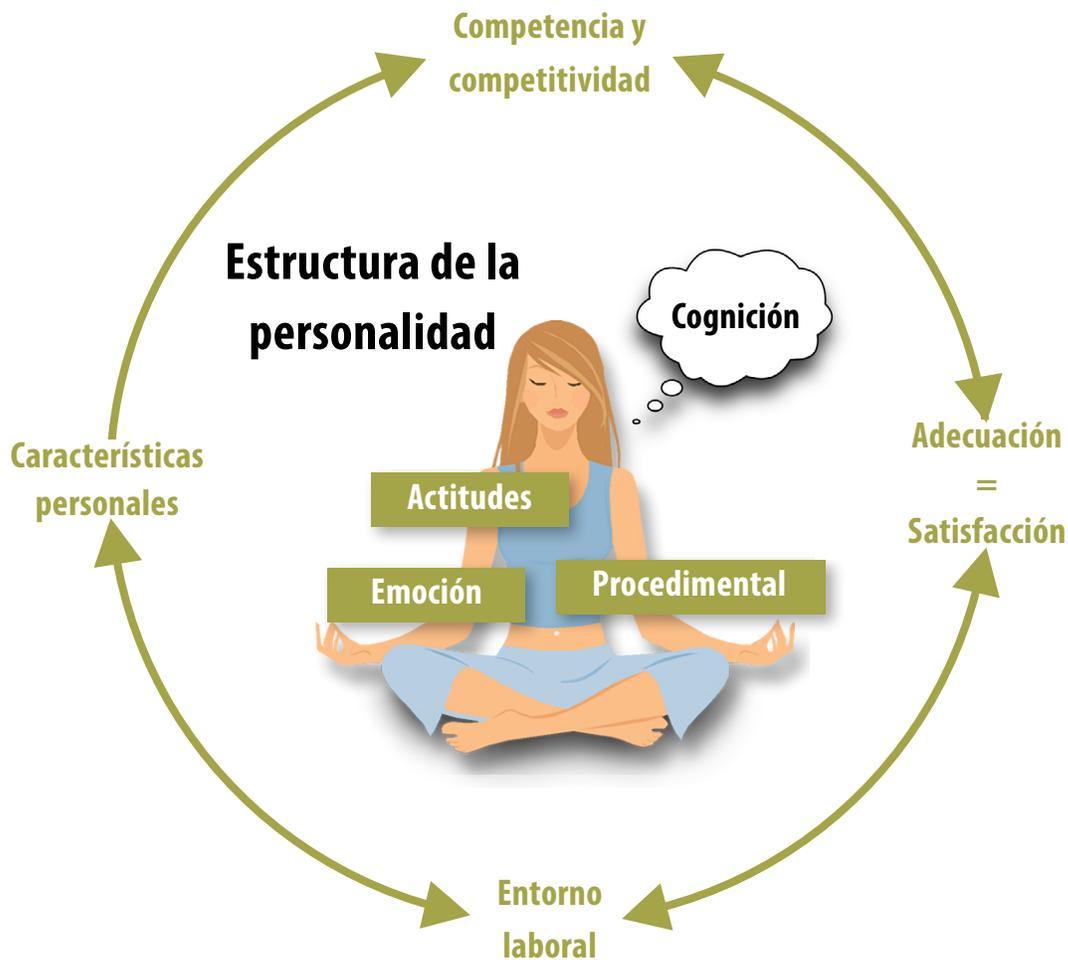


Figura 3. Dimensiones del ser humano
Fuente: Propia.

Para el análisis de la personalidad se realizará el análisis del test de Myers Brins. Consultar el siguiente link <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>

Este test, cuenta con 16 rasgos que permiten comprobar si el tipo de personalidad

es válido, por cuanto busca medir cómo el sujeto puede aproximarse con sus preferencias naturales para relacionarse con el mundo laboral. En la tabla 1, se muestran las combinaciones que se pueden dar, según el tipo de personalidad.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Tabla 1. Rasgos de personalidad
Fuente. PhiloPotdevin Consultores en Liderazgo.

Es importante considerar que la personalidad es un constructo que se articula con el conjunto de propiedades y estados psíquicos, internos, relativamente estables que se manifiestan en todos los procesos cognitivos, afectivos, procedimentales del ser humano, quien de forma individual asume una actitud activa, autónoma y creadora en la regulación de la actividad, la cual se produce gracias a las interacciones ambientales, que se pueden presentar entre sujeto – entorno – otros sujetos y refleja la súper estructura de la sociedad en el individuo (González, 2012).

El test, sobre el cual se buscará describir los rasgos de personalidad del profesional que se especializa en Alta Gerencia, tiene como propósito reconocer cuáles son los rasgos que caracterizan al Gerente del siglo XXI.

El Test de Myers, mide la orientación de la energía, si esta es externa o interna (extrovertido (E) o Introverso (I)); las funciones de percepción (Sensación (S) o Intuición (N)); funciones del juicio (Pensamiento (T) y sentimiento (F)); estilo de vida (Percepción (T) o juicio (J)), Para mayor comprensión leer el documento cuestionario, en lecturas de interés.

Dar respuesta a este test, es el primer taller que elaboraran, dónde se analizará las ventajas y oportunidades de mejora, que se tiene de acuerdo con los resultados obtenidos. Ver taller 1.

El Grupo

El ser humano es por naturaleza gregario, su vida no puede restringirse a experiencias individuales y su orientación social lo lleva al estudio, al trabajo, al desarrollo de un oficio o una profesión, a ayudar a los demás, a tener expresiones patrióticas, a tener una familia. En este mundo social, Vigotsky (Psicólogo ruso), resalta que un aspecto fundamental de la actividad humana, el trabajo surge como una mediación que se interpone entre el sujeto y el objeto (González, 2012). La naturaleza social de interiorización, como de apropiación del adulto, forma parte de la construcción histórico cultural, que desde la infancia el sujeto ha construido.

El individuo, por lo general busca construir su identidad cultural con una organización a partir de los valores, que él ha formado en su historia de vida, influenciada por los grupos primarios como la familia, sus procesos educativos y por consiguiente su experiencia laboral. Desde la perspectiva de la psicología social, para un ser humano es muy importante contar con la identidad de grupo representado en las percepciones, actitudes y valores que conforman su estructura para interactuar y asumir roles (Furnham, 2001), por ello las actitudes que el sujeto genera, permiten predecir, orientar y/o modificar el comportamiento en el trabajo.

La persona, se integra a un grupo y éste a su vez, la acoge cumpliendo así con su función adaptativa, en el proceso de vinculación social a la organización. Si el ambiente

de trabajo le permite al sujeto seguridad, sus actitudes estarán orientadas a apropiarse la representación de los valores que la empresa tiene, como propios; esta reciprocidad es necesaria, ya que desde el campo de las actitudes, cuando el sujeto percibe una realidad y se acerca a ella, encontrando que no corresponde a sus expectativas,

ni a su escala de valores, la principal consecuencia es el no empoderamiento, contrario a cuando la persona, logra ganar seguridad, reconocimiento por su grupo de trabajo, identidad con los valores de la organización, en cuyo caso, será mayor su productividad y competitividad, así como se ilustra en la figura 4.

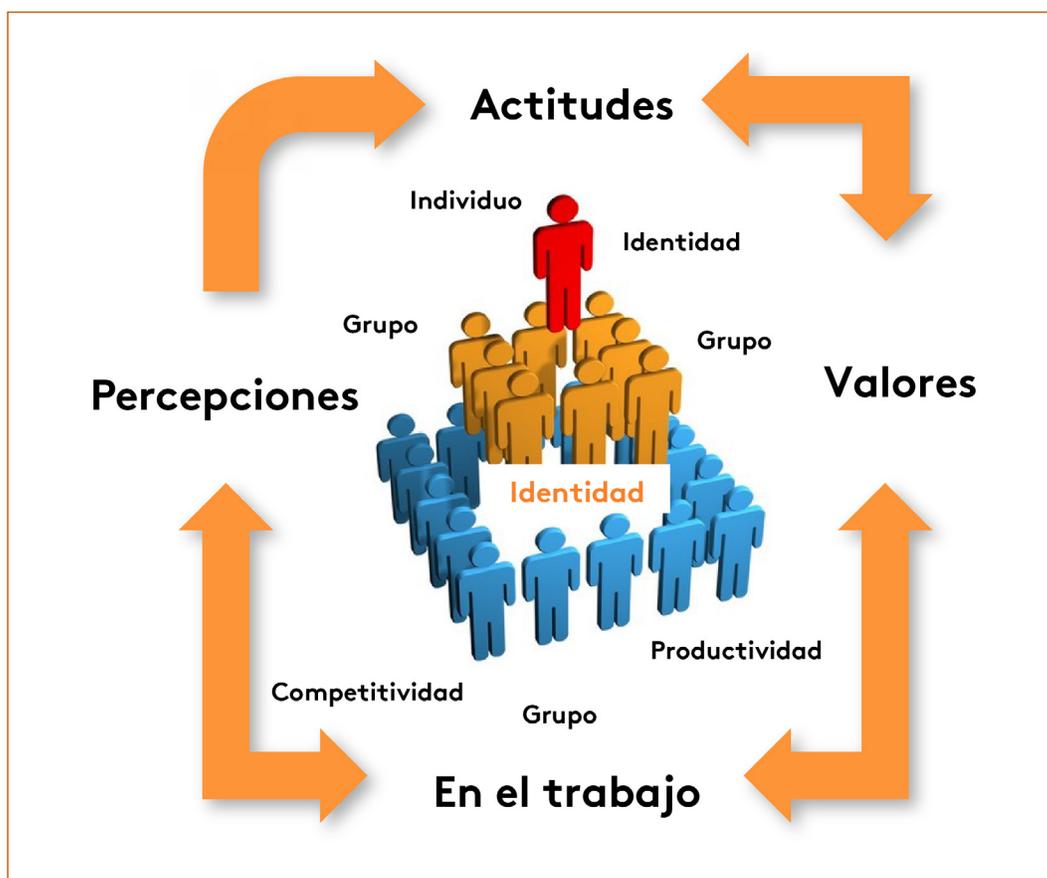


Figura 5. Actitudes, valores y percepciones relacionados con el trabajo
Fuente: Propia.

Las actitudes, se expresan a partir de las acciones y las opiniones que se generan frente a una situación, estas pueden ser positivas o negativas, lo cual provocará una acción favorable o desfavorable, frente a la toma de decisiones que el sujeto debe realizar para emprender sus tareas.

De alguna manera, las actitudes pueden medirse en dos dimensiones abstracta y especificidad (Furnham, 2001), frente a la observación y medición, lo que se espere es que el nivel abstracto que corresponde a sus estilos cognitivos pueda estar alineada, con lo más específico de las mismas, re-

presentadas en la acción, cuando estos dos condiciones están alineadas, permiten algo que se denomina la predictibilidad del comportamiento. Por ello, las mismas se pueden medir, cuando se pueden observar una serie de comportamientos que se expresan en torno a un evento específico, lo cual permite observar los niveles de asociación que se tiene entre el saber, el sentir y el actuar en múltiples eventos. Por ello será siempre necesario, registrar el comportamiento observado, frente a la forma como los sujetos establecen pautas de respuesta ante los eventos, solo así se puede consolidar y validar la medición de las actitudes. Finalmente, es importante, considerar que existen factores situacionales que influyen de manera considerable, en la forma como la persona responde, es así como los factores externos pueden inhibir o exacerbar un comportamiento, dependiendo de las condiciones del evento, reduciendo la posibilidad de respuesta o modificando el comportamiento, observándose cambios importantes en dichas pautas convencionales.

Ahora, bien, la pregunta es ¿por qué es importante la valoración de las actitudes, frente a la productividad de la organización? Puede haber infinitas respuestas, sin embargo, con fines de delimitar el presente estudio, se hace necesario considerar que toda organización desde la planeación estratégica debe tener en cuenta las características que perfilan los puestos de trabajo y las personas que en ellos se desempeñarán. Por ello deben generar un sistema de información que permita tener acceso a los manuales de funciones, donde se registra el contenido del cargo: objetivos, funciones y responsabilidades; Perfiles exigidos, corresponde a las competencias que deberán tener las personas a vincular en dichos cargos; tener claridad frente al número de puestos

existentes en la empresa, definiendo la unidad funcional de la cual dependen y la ubicación del puesto de trabajo, así como las competencias de cada uno de los colaboradores vinculados con la organización.

A dichos procesos se les debe, realizar la evaluación de personal, que se subdivide en: evaluación del rendimiento y evaluación del potencial. El primero, busca medir la eficacia y la eficiencia de las personas en sus puestos de trabajo, con el fin de medir si existe correspondencia entre el perfil del trabajador y las exigencias del cargo; la segunda, tienen como propósito, evaluar las posibilidades de adaptación y desarrollo dentro de la empresa, con el fin de tomar decisiones frente a las posibilidades de crecimiento personal y profesional, que la organización le pueda brindar a sus trabajadores.

Continuando con la diversidad de procesos a través de los cuales, se está midiendo a las personas, se debe seguir con la valoración de los puestos de trabajo, con el fin de definir la escala de salarios y así reconocer la idoneidad de sus conocimientos y experiencias, compensando así sus expectativas del cargo frente al desarrollo profesional, que la empresa le puede brindar. Dicha condición, debe favorecer los planes salariales, el plan de carrera y los incentivos diferentes a los económicos.

Finalmente, viene la valoración del clima laboral, con el cual permite abordar los problemas que pueden surgir en los equipos de trabajo, derivados de sus interacciones mediadas por sus actitudes y motivaciones, que confluyen en el contexto empresarial, los cuales deben ser atendidos oportunamente para que no afecte negativamente la convivencia y ponga en riesgo la productividad y competitividad de la organización.

Por lo anterior, es preciso comprender, como emerge la dinámica social de las organizaciones, pues otra condición de la construcción social de los grupos es el conflicto, allí se expresan todos los elementos que se han explicado a lo largo de la cartilla, como es la personalidad, la influencia del entorno y la percepción que se tenga frente a la seguridad o inestabilidad generada por los cambios vertiginosos tanto al interior como hacia fuera de la organización, lo cual desencadena en diferentes tipos de conflictos, algunos estructurados y otros no estructurados que de no ser atendidos adecuadamente, incidirán en las relaciones de poder, liderazgo, conflicto, negociación, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo y cambio en los grupos de trabajo, de quienes depende la productividad y competitividad de la organización.

Relaciones de poder

El poder, es una condición que se establece a partir de los intereses con los cuales participa una persona en un grupo, con el fin de persuadir a sus integrantes hacia el logro de los objetivos. Se pueden definir dos tipos de poder el retributivo y el coercitivo, el poder legítimo, el poder referido, el poder pericial y el poder de posición.

Dichos estilos de poder se explican a partir de las interacciones que se dan en los grupos y de los fines que se tenga para su ejercicio, es así como el poder retributivo y coercitivo, se centra en la valoración positiva o negativa, que se tiene para movilizar hacia los resultados; el poder legítimo, está determinado por los valores culturales de la organización; el poder referido, capacidad para adaptarse a las normas del grupo y de la organización; el poder pericial, hace referencia al conocimiento que se tiene sobre

los diferentes aspectos que se derivan de las funciones del cargo y la operación de la organización; el poder de posición, lo establecen los niveles jerárquicos que la cultura organizacional, ha establecido, para el desarrollo y crecimiento de la organización.

El poder en las organizaciones, desde cualquier de los ámbitos anteriormente mencionados, tiene una intencionalidad: el ejercicio de control sobre las acciones del grupo, establece las relaciones de dependencia, y además da cuenta de las fuentes generadoras de las diferentes expresiones de poder que se ejerce en la organización, por lo que cumple con tres principios fundamentales, como los son la importancia, la escases y la insustituibilidad (Martinez, 2005) (Furnham, 2001).

Se considera que el factor importancia, está en reducir los umbrales del miedo frente a la incertidumbre y la inestabilidad que se generan al interior de la organización, de tal manera que frente a la crisis, el capital humano, es el más importante al momento de tomar decisiones, ya que es considerado el de mayor poder; respecto a la escases, se relaciona con dos principios: las reservas que se tienen y el conocimiento sobre las mismas, esto lo que hace es que los miembros del grupo, se muestren resistentes a compartir su conocimiento, porque existe la percepción que mientras sean los dueños del conocimiento, éste les atribuye poder para mantener el control de la situación; finalmente, la insustituibilidad, hace referencia a que nadie más puede asumir el poder, quien lo ejerce es único e imposible de sustituir.

Es importante tener en cuenta que el ejercicio del poder, debe instaurarse de manera táctica Yuki y Fablr (1993), citados por Furn-

ham (2001), menciona ocho tácticas, consideradas las de mayor frecuencia en las inte-

racciones sociales de los grupos, la tabla 2, describe el tipo de táctica y su operatividad.

Rango	Táctica	Operatividad
1	Consulta	Busca la participación en la toma de decisiones.
2	Persuasión racional	Uso de argumentos lógicos para persuadir, frente a los cambios deseados.
3	Aspectos de Inspiración	Fomenta el entusiasmo, promueve los valores e ideales personales.
4	Congraciarse	Lograr que alguien realice lo que se desea, haciéndole sentir bien.
5	Coalición	Busca la colaboración de los demás, manifestando la importancia de su apoyo.
6	Presión	Utiliza la exigencia, la amenaza o intimidación.
7	Recursos superiores	Los altos directivos, son entes aprobatorios del proceso de influencia y los logros que se realicen mediante, este ejercicio.
8	Intercambio	Promete beneficios, a cambio de la atención que reciba a las peticiones realizadas.

Tabla 2 Tácticas de influencia social
Fuente: (Furnham, 2001, pág. 382).

Liderazgo

El liderazgo, es considerado como el conjunto de rasgos y atributos que puede ejercer un sujeto, determinado por tres factores esencialmente: su estatus social, su personalidad y las funciones que se cumplen dependiendo de los roles que asuma- Un líder en el siglo XXI, debe considerar las siguientes tendencias: conocimiento, satisfacción, ética, renacimiento de las artes, nacionalismo cultural, liderazgo femenino, auge del inglés, dominio de la informática, ecología, urbanidad y buenos modales, triunfo del ser humano, y el amor.

El líder, es la persona que logra accionar por si misma planes, principios, políticas en una forma dedicada, hace que otros lo respal-

den y le ayuden, éste líder debe tener estas características: visión compartida, prudente, saber escuchar, tomar decisiones oportunamente, Asume actitudes y posiciones, capacidad de conciliar, posee buena comunicación y es tolerante (Valdivieso, 2006).

En la gerencia, los líderes han de ser expertos en la actividad de estimar el futuro, a través de los principios de liderazgo, como son: responsabilidad, flexibilidad, visión... Han de estar presentes en el desarrollo de cualquier proyecto sin importar su tamaño. El líder gerencial debe estructurar su personalidad, con valores que le permitan el dominio de sí mismo, tener capacidad para identificar sus defectos, aceptarse a sí mismo, afianzar los valores con capacidad de servicio y espiritualidad en la vida.

Es importante para el líder Gerencial estructurar sus propósitos, con un comportamiento de: comprensión, aceptación, empatía, e interés, capaz de derribar prejuicios de quienes requieren sus servicios, para lograr el éxito con honestidad, y una convivencia en valores.

La capacidad de comunicación, del líder gerencial debe asumirse con argumentos, aprender a conocerse a sí mismo, su lenguaje debe ser cordial, respetuoso y amable, adicionalmente se debe caracteriza por su prudencia, capacidad para flexibilizar sus modelos cognitivos, asumir el riesgo, cam-

biar paradigmas y facilitar las relaciones interpersonales.

Las características y retos que debe asumir un gerente del siglo XXI, se enuncian en la gráfica No. 6, las habilidades del liderazgo que debe desarrollar un gerente, tomando como punto de partida y de llegada, los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, pues hoy no se puede considerar que una organización, crezca solamente desde el ámbito económico, también debe contribuir con el desarrollo social y sustentable de todos los actores de interés que participan, tanto en el macrosistema, como en el microsistema.

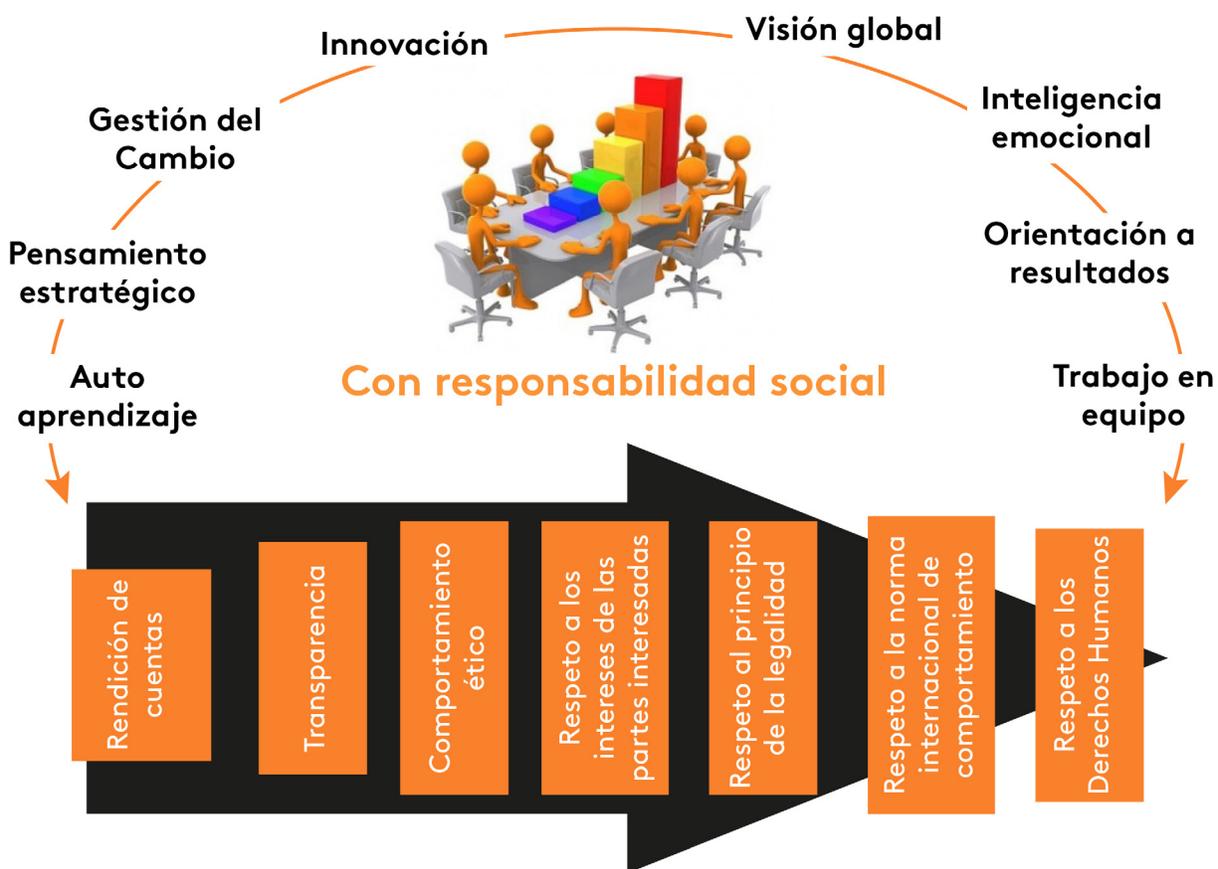


Figura 6. Habilidades de liderazgo del Gerente del Siglo XXI
Fuente: Propia.

El conflicto

Se define, como el conjunto de acciones que generan tensión al interior del grupo, porque en alguna medida los intereses tanto colectivos como particulares, están en riesgo. Un conflicto es el encuentro de diversos puntos de vista, que pueden generar desavenencia o por el contrario propiciar transformaciones al equipo, ellas pueden ser positivas o negativas, frente a lo que se considera puede ser el resultado que se genere, una vez se resuelva el mismo. También son considerados como un mecanismo que evita la apatía hacia la interacción la creatividad y por consiguiente a la innovación. Se puede afirmar, que el conflicto es necesario en los grupos, pues ello potencializa la capacidad comunicativa y de tolerancia que los miembros de un equipo pueden tener para superar la diferencia y fomentar la creatividad y participación de todos los miembros del equipo.

Las posibles causas que pueden generar un conflicto, están determinadas por la forma en se ve y se aborda el mismo, cuando ellos surgen pueden polarizar a sus miembros, dividirlos y obstaculizan el logro de resultados de no ser atendidos oportunamente, se consideran entre otros factores, las siguientes causas que determinan la intensidad, la duración y la frecuencia del mismo (Furnham, 2001).

ellas son:

- Actividades mutuamente dependientes.
- Desequilibrio entre las actividades dependientes.
- Los criterios de desempeño, cuando no hay claridad sobre las responsabilidades o cuando hay desequilibrio en la asignación de funciones.

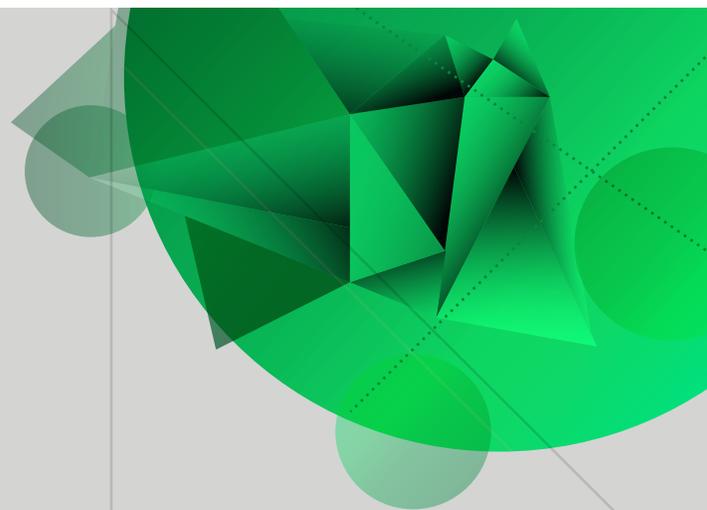
- Variaciones del ambiente.
- Dependencia de los recursos.
- La falta de conocimiento y comunicación cuando no se conoce el lenguaje de las áreas que interactúan.

La gestión del conflicto, implica un compromiso de la alta gerencia, pues si bien es cierto propiciar el conflicto puede ser benéfico para los equipos de trabajo, también lo es que, de no atenderse de manera estratégica y oportuna, éstos se pueden convertir en un factor negativo que incidirá en la reducción de productividad de los integrantes del equipo. El gerente o los líderes de área, deben propiciar espacios de dialogo, donde las discusiones permitan una revisión del lenguaje, los recursos disponibles tanto personales, como de la organización, y así fomentar una comunicación respetuosa y conciliadora, para dirimir las diferencias; otra estrategia, es elevar la competencia, con base en la cooperación, esto incentivará el trabajo en equipo y la interacción entre diferentes áreas de gestión, con el fin de orientar y canalizar las tareas, generando principios de confianza, lealtad e identidad con la visión compartida del gerente.

3

Unidad 3

Relaciones de
poder



Psicología organizacional

Autor: Doris Babativa

Introducción

Las organizaciones son escenarios, donde se construyen también las relaciones humanas, mediadas por las normas de convivencia y gobernabilidad que desde la alta gerencia se imparten, para que quienes se vinculan se ajusten a sus principios y valores y así mismo puedan adaptarse a su cultura y generar un clima organizacional, armónico y saludable.

Para que ello sea posible, es necesario comprender los aspectos que se han trabajado en las cartillas de las unidades 1 y 2, y los que se abordarán en la presente, como lo es la Cultura Organizacional, que se define como la estructura que forja el comportamiento colectivo e incentiva la motivación, teniendo en cuenta que ésta emerge de los individuos, El empowerment o empoderamiento y la gestión del cambio en sus colaboradores, son muestra de los alcances que se pueden tener cuando se conoce las necesidades de sus colaboradores, las expectativas frente a su satisfacción y las compensaciones que se pueden dar en las relaciones laborales. Por ello, antes de abordar la motivación se explicará que es cultura, que la conforma y cómo ella, se convierte en una catalizadora de condiciones para que el ser humano, pueda estar lo suficientemente empoderado, genere sentido de pertenencia y acepte el cambio como una condición necesaria, para la supervivencia de la organización y de los procesos de ajuste y adaptación que se debe tener al interior de la misma.

En esta unidad, deberá realizar la lectura de la cartilla No. 3, allí se documentará un poco más respecto a las relaciones de poder, las cuales pueden explicarse mediante el comportamiento grupal, manifiesto en la Cultura organizacional, la motivación, el *empowerment*, la gestión del cambio y el clima laboral. Las lecturas complementarias, le permitirán tener una mayor comprensión de lo que se busca con la unidad 3 de psicología organizacional.

En actividades evaluativas, para la primera semana se participó en un foro de debate y se dio inicio a la construcción de los talleres que han estado realizando como ejercicio práctico del presente módulo.

Para el desarrollo de los talleres, ya ha auto-aplicado los test de personalidad y de valores, los cuales encontró en las actividades evaluativas que antecedieron al presente módulo. En esta unidad, aplicará la última batería que se denomina Cuestionario de Diagnóstico organizacional, con el cual se debe obtener información, respecto a cómo su equipo de trabajo y usted, perciben el clima laboral. Es importante leer el archivo que se denomina Taller informe Final, para que pueda ir construyendo el documento, que deberá entregar en la semana 8, como evaluación final.

Relaciones de poder

Las organizaciones del siglo XXI, centran su poder en la gestión del conocimiento, si bien es cierto hoy sigue siendo importantes la producción industrial, manufacturera y la comercialización de bienes y servicios, es clave también considerar que el mayor valor es el conocimiento, el intangible más valioso de cualquier organización.

La Cultura organizacional, se instaura en el contexto empresarial a comienzos del siglo XX, y se ha arraigado gracias a la rápida inserción de las nuevas tecnologías en el mundo productivo y a la necesidad de generar una identidad propia, en un mundo tan cambiante como el de hoy que hace necesario comprender que la cultura organizacional, se forja a partir del clima laboral y la forma como los grupos de interés se representan a sí mismos, mediante las líneas de dirección, los procesos de comunicación descendente, ascendente y cruzada, los planes de incentivos que se generan para dar valor agregado al cumplimiento de objetivos, con el fin de satisfacer diferentes necesidades básicas, de seguridad y auto realización de la fuerza laboral directa y/o indirecta.

Es de esta manera como la cultura organizacional (Dessler, 2009), se considera como el conjunto de valores, tradiciones y conductas esperadas de los individuos que pertenecen a la misma y se constituyen en una forma de ser que es apropiada por la alta dirección y todos los niveles de jerarquía, hasta llegar a las bases, lo que caracteriza el deber ser de una empresa.

Es importante considerar que desde la Cultura organizacional, se construye el componente místico, el amor por la organización y lo que se hace por ella; su filosofía se convierte en el modo de pensar de quienes la crearon y luego se extenderá a quienes se vinculen a ella. Es así como los valores, considerados como el conjunto de creencias que caracterizan a los trabajadores de una empresa (Dessler, 2009), reflejan la conjugación de creencias motivadoras y conductas orientadoras frente a procesos como el pensar, el sentir y percibir, con lo que se expresa integridad y coherencia, entre las personas y las organizaciones (Guedez, 2001). Los valores generan estructura sólida a la cultura y la vivencia de los mismos, se consideran como factores diferenciadores de otras organizaciones similares o diferentes a su objeto social.

Guedez (2001) afirma que los valores son fuentes de influencia tanto en individuos, como en grupos de interés, pues las creencias básicas acercan en la toma de decisiones a lo que es correcto o incorrecto (Dessler, 2009; Guedez, 2001), o sobre lo que se debe y no se debe hacer. Por ello los clasifican en nucleares, influyentes, emergentes y recurrentes (Guedez, 2001).

Los valores nucleares, son aquellos que son permanentes, invariantes y son de carácter universal, están arraigados a la condición humana y trascienden cualquier condición temporal (Guedez, 2001), entre ellos está la justicia, la verdad, la belleza. Los considerados como influyentes, se asocian con las convicciones organizacionales, que reflejan el perfil de la empresa, se consideran en esta categoría los relacionados con la excelencia, la productividad, la calidad, el servicio y la responsabilidad social; Los valores, considerados como emergentes, son de temporada, se demarcan por las condiciones situacionales y responden a las necesidades de las circunstancias presentes para enfrentarse a las condiciones del mercado, entre ellos está la moda, el consumo responsable, la libre competencia; finalmente, los valores recurrentes, son aquellos que en algún momento dejaron de ser vigentes, pero que en la medida que pasa el tiempo, éstos vuelven a aparecer, ejemplo los valores ciudadanos, la protección del medio ambiente, entre otros.

Los valores son importantes porque guían y canalizan la conducta. Por lo tanto, administrar al personal y moldear su conducta, depende de la forma como ellos la apropian, se configuran y manejan como guías de su conducta. Así, la cultura de la organización debe enviar señales claras acerca de las acciones aceptables e inaceptables. Para un observador externo, la cultura de una firma se muestra de varios modos. Es posible verla en los patrones de conducta de los empleados, en los eventos solemnes, así como en las órdenes escritas y verbales.

Por ejemplo, los gerentes y los trabajadores muestran conductas como ocultar información, hacer politiquero o expresar preocupación cuando un colega no respeta las reglas éticas. También se observa en las manifestaciones físicas del comportamiento de una compañía, como las normas escritas, la distribución de las oficinas, la estructura organizacional y los códigos de ética. A la vez, tales conductas y símbolos culturales reflejan los valores compartidos, como “el cliente siempre tiene la razón” o “sé honesto”. Si la administración y los empleados en realidad creen que “la honestidad es la mejor política”, las normas escritas y las cosas que hagan, reflejarán este valor.

El papel de los gerentes es imaginar formas para enviar las señales correctas a sus trabajadores. Algunas técnicas son: Aclarar las expectativas. En primer lugar, dejar claras sus expectativas con respecto a los valores que sus subordinados deben tener. Una forma de hacerlo es publicando un código de ética, mediante el reglamento interno de trabajo, los principios filosóficos y prácticos para el desarrollo corporativo.

En dicho sentido Mintzberg (Montoya, 2009), consideró que los gerentes, son los llamados a: asegurar que la organización cumpla con las metas de producción, bajo el principio de la eficiencia. Sus resultados son esenciales, para la supervivencia de la compañía; de diseñar y mantener la estabilidad durante las operaciones de la misma para su normal proceder;

procurar que el ambiente estratégico se adapte a las necesidades del ambiente propio de ésta; que la empresa sirva a los fines de quienes la controlan, es decir procurar una adecuada interacción entre ella y su entorno y macroentorno; convertirse en un interlocutor entre lo que pasa en su organización y fuera de ella; finalmente, lograr que su operación sea óptima, es decir que bajo los principio de eficiencia y eficacia, el desempeño gerencial, sea el punto de partida para su correcta ejecución (Montoya, 2009).

Es así como los valores y en general todos los aspectos representativos de la cultura, se convierten en una fuente estratégica que promueven su ejecución. La relación que se debe dar entre la estrategia y los valores, debe ser de doble vía, pues su interés es influir con ellos, para favorecer adecuadas interacciones con las personas, su entorno y así, mostrar flexibilidad, frente a los cambios que imponen, permanencia y perdurabilidad en el tiempo, por ello, los valores se interconectan entre sí y a su vez, son los que sostienen la estrategia, para que la misma mantenga sus niveles de éxito en el mercado donde se compete. La figura 1, muestra cómo los valores interactúan y mantienen la estrategia.

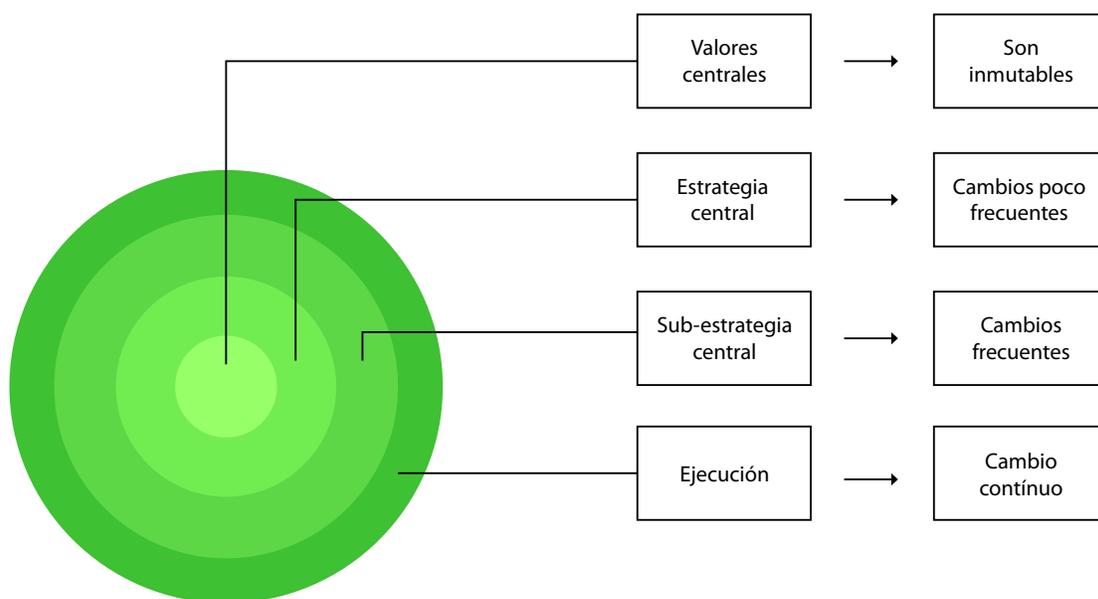


Figura 1. Conexiones estrategia
Fuente: Valores (Guedez, 2001)

Lo anterior, permite pensar en que una gerencia del siglo XXI, como ya se había dicho anteriormente, no solo debe centrarse en la producción, es también en el conocimiento, una gerencia basada en este último, sabe conocer, sabe hacer, orienta el saber, lo transfiere y lo evalúa. Es así como esta se refleja en: la organización sabe lo que sabe, lo usa, entiende que necesita saber y además lo aprende, sabe lo que debe hacer dónde y cuándo, lo que debe mejorar y lo mejora, lo que debe evitar y lo evita (Guedez, 2001).

Concebir así la gerencia, permite observarla de manera interactiva y por consiguiente considera que el ser humano es el único capaz de llevar a la organización a las metas que se ha propuesto, tiene la capacidad de pensar, de participar en la vida organizacional y de crecer con ella. Por consiguiente su conocimiento y potencial creativo, se pone a disposición de la organización de acuerdo con su nivel de subordinación: la dirección o la cooperación y obediencia.

Es entonces, cuando la motivación como un proceso intrínseco y extrínseco, pasa a ser un factor fundamental para incentivar el logro de los objetivos de la organización, pues si bien el dinero es uno de los incentivos de mayor reconocimiento social y económico, también es cierto que hay otros que dan mayor sentido de pertenencia e identidad con la empresa. Dichos factores serán objeto de análisis a continuación.

La motivación

A lo largo de los años se han realizado varios aportes relacionados con la motivación como factor inherente al comportamiento humano y es objeto de estudio de la psicología de las organizaciones. Las áreas que direccionan el talento humano, deben reconocer que para el desarrollo de colaboradores activos, es necesario ver que la motivación, corresponde a la intención que se manifiesta en el esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar y mantener en su trabajo (Quijano, 2003).

Es a partir de la forma como las personas han demostrado estar más o menos interesadas y dispuestas a cumplir con las acciones que las conduzcan al cumplimiento de los objetivos de la empresa y por tanto su productividad se mantenga. Pero realmente para las empresas ha sido motivo de exploración, identificar oportuna y pertinentemente los aspectos que pueden contribuir a que sus colaboradores, sean altamente motivados y por ende creativos, autónomos y productivos.

Cada individuo se ve motivado por diferentes cosas, Según Abraham Maslow en la teoría de la motivación humana plantea que el ser humano tiene unas necesidades básicas orientadas en acciones que permiten la satisfacción de las mismas. David McClelland, plantea que las necesidades son adquiridas a lo largo de la vida del ser humano y que el deseo de satisfacerlas se aprende durante su crecimiento, esto influye en el comportamiento y desempeño ya que las personas desarrollan patrones para satisfacer dichas necesidades. En tanto que Mintzberg, plantea que si no se genera un estilo de dirección interactivo, esto puede producir efectos adversos en los trabajadores (Montoya, 2009).

La estructura organizacional, debe proveer el número de puestos a ocupar como el número de personas que los deberán ejecutar; esta condición debe hacer que dichos cargos sean deseables por quienes los van a tomar, ya que cuando se instalan en ellos, la persona debe percibir que éste le dará reconocimiento y la oportunidad de administrar los recursos que le sean asignados para la operación de sus funciones. El puesto brinda seguridad, percepción de reconocimiento y auto-realización, de tal manera que éste cargo debe ser objeto de deseo de otros y es lo que hace que quien lo asume, quiera mantenerse en él.

En la tabla 1, se describirán diferentes autores a través de los cuales, se reconoce la dimensión humana y con ella el abordaje que se puede hacer frente a su comportamiento, siempre mediado por motivos que impulsan a la acción, de tal manera que las relaciones de subordinación, incidirán de manera positiva o negativa en la productividad del individuo y del grupo.

Escuela de la administración	Autores representativos	Concepción del ser humano	Motivación
Científica	Taylor, F., Emerson, H. & Bunker, F.	Se discrimina a partir de su condición de dirección o subordinación. Estrecha supervisión y absoluta obediencia.	Se reduce al estímulo económico, como única fuente de energía que movilizar al ser humano a actuar con eficiencia.
Gerencia científica	Fayol, H., Gulick, L., Urwick, L. & O'donell.	Individuo capaz de realizar sus actividades desde el nivel administrativo o técnico. Utiliza los procesos administrativos como herramienta para realizar sus acciones gerenciales inherentes a su quehacer diario.	Se genera desde diferentes dimensiones, entre ellas está: la movilidad vertical (ascensos en la estructura organizacional); seguridad en el trabajo (estabilidad); y equidad (trato justo). La dirección, vela por su adecuada gestión.
Burocracia	Weber, M.	Es considerado como un recurso más de la organización, obediencia absoluta a sus superiores, a las normas, las reglas y reglamentos, que estipula la organización. Se despersonaliza y adopta el valor de la eficiencia. Es racional para que su actuar sea eficiente.	Se da por la movilidad vertical, que se da mediante un sistema de escalafón. Y otro factor es la carrera profesional, es decir despierta un interés personal que lo lleva a desarrollar una carrera administrativa, dentro de la organización.

Las relaciones humanas	Mayo, E. & Roethlisberger, F.	Se considera como el elemento fundamental de la organización, para el logro de sus objetivos. Analiza los roles que asumen los seres humanos, desde dos posturas, el de dirección y el de subordinación. Es considerado como un ser social, que mediante el grupo logra satisfacer sus necesidades.	Se da a partir de las interacciones que establece con los demás y consigo mismo. Su principal motivador es el grupo y el sentido de pertenencia que éste le dé.
Gerencia interactiva	Mary, P., Bernard, C., Drucker, P. & Mintzberg, H.	Es el elemento primordial de la organización y es su forma de pensar la que le da sentido y vida a la organización, se le atribuye la capacidad de pensar, de crear grupos que se puedan oponer a los estilos de dirección. Desde el rol de directivo, se le evalúa en función de la eficacia. Desde el rol de subordinado, desde la eficiencia.	Se da por la participación que la misma gerencia puede tener, desde dos perspectivas, las cuales son: la organización formal y la gerencia. Desde la estructura formal, la organización provee los puestos de trabajo que los ocuparán los individuos, de tal manera que su dominio le brindará seguridad, reconocimiento y poder.

Sistemas	Von Bertalanfly, L., West, C., Emery, F., Trist, D. & Kahn, R.	Es un ser que piensa y utiliza su capacidad en la búsqueda de mejores posiciones en la estructura organizacional. Sus principales herramientas, son la creatividad y la participación en su grupo de trabajo.	Se desarrolla a través del grupo de trabajo, en la medida que logra que el sujeto participe y sea reconocido en el mismo. No solo es la cooperación que se da entre los miembros del grupo, es también la competencia que se genera entre ellos.
Desarrollo organizacional	Margulles, N., Raia, A. Dyer, W. & Olmosk, K.	Recurso más importante de la organización, la organización recurre a él para satisfacer las necesidades del medio ambiente.	Se considera que su motivación es se logra a partir de las estrategias que la organización utiliza, para que el sujeto adopte nuevas posturas frente a sus funciones.
La cultura organizacional	Morgan, G., Smircich, L., Thomas, P. Waterman, R. & Meyer, J.	Es un elemento esencial para la organización, no lo restringe solo a su contexto, sino que además le confiere la posibilidad de encontrar sus satisfactores, que le permitan su crecimiento personal.	El ser humano es un constructor de símbolos y significados, capaz de dar sentido a lo que hace, en la medida que logra satisfacer sus necesidades como individuo.
Control de calidad	Deming, E., Felgenbaum, A., Ishikawa, K. & Crosby, P.	Capacidad de pensar y contribuye con ello al logro de los objetivos de las organizaciones. Se observa desde dos roles: el cliente y el trabajador.	Guía su actuación hacia el logro de los objetivos, le permiten su participación, formar parte de un grupo, lograr sus objetivos y permanente capacitación.

Tabla 1. Escuelas de la administración y concepción de ser humano y motivación
Fuente: Propia.

Empowerment

Se define, como el desarrollo de la eficacia organizacional, en la medida que un sujeto es capaz de asumir el poder para la toma de decisiones, en el nivel que le corresponda. Lo cual implica, un cambio de actitud desde el liderazgo de la organización (Urdaneta, 2005). Los autores representativos de esta teoría son Edward Lawler y Kenneth Blanchard, a quienes se les atribuye el desarrollo de esta herramienta organizacional.

Se espera que la efectividad de un sujeto, pueda relacionarse con su capacidad para liderar y transformar el comportamiento de otros a partir de sus acciones, sin embargo no se puede considerar como una verdad absoluta, ya que las condiciones particulares de las personas, pueden contribuir o no a un adecuado uso de esta herramienta.

La cultura del cambio

En la filosofía griega, Heráclito (500 a. c.) afirmaba “nadie se baña dos veces en el mismo río”, con lo cual quería explicar que el universo no era constante, todo cambia, nada permanece quieto, por ello para él, el secreto estaba en entender las conexiones que se crean simultáneamente, dando origen a la unidad y al cambio. Más adelante, David Bohm establece la teoría de fluidos, observando que hay dos órdenes desde donde se mueve el mundo, el orden implícito que lo diferencia del explícito. Bohm, utiliza dos conceptos el holomovimiento y el holoflujo, que permiten explicar la indivisible realidad entre lo interno y lo externo como una lógica interna que se transforma y de origen al cambio permanente. Dichos principios, buscan dar sentido a lo que se puede denominar los factores implícitos y explícitos de la organización.

A partir de estos dos principios, se explican tres representaciones del cambio, aplicadas a las organizaciones, la primera surge de un concepto biológico que se denomina autopoiesis (significa capacidad para autoreproducirse); la segunda hace referencia a la cibernética, la cual emerge por las tensiones manifiestas en las relaciones cíclicas; y una tercera, corresponde a la dialéctica, ella explica la fuerza que hay entre los opuestos. Lo que se busca a partir de lo anterior es comprender que las organizaciones tienen tanto fuerzas internas como externas, que se relacionan entre sí, son un continuo devenir y se oponen, así como también se complementan.

Los sistemas vivos, conservan su identidad subordinando todos sus cambios al mantenimiento de la organización la cual se compone por un conjunto de relaciones e interacciones que le permiten caracterizarse y diferenciarse de las demás, por ello el entorno facilita su autoproducción y forma parte de ella misma. Es así como dichas interacciones, pueden ser explicadas a partir de la metáfora de las organizaciones como cerebros. Aquí lo que se buscó explicar, es cómo el sistema nervioso central, recibe la información, crea una representación de la misma, la almacena en la memoria y la modifica según su experiencia y aprendizaje, para finalmente establecer sus propia realidad de permanente cambio (Blazquez, 2013).

Considerando lo anterior, es de pensar entonces que la organización ideal se define como una comunidad democrática, donde los grupos de trabajo, logran algunos niveles de autonomía, se autorregulan y además desarrollan una actitud favorable hacia el aprendizaje continuo, donde pueden desarrollar diversas formas de comprensión, con el fin de ser compartidas por el grupo (Blazquez, 2013).

En la medida que las estructuras piramidales, se vuelvan horizontales, esto dará lugar a la capacidad creativa del ser humano, el afán no será ascender, la nueva carrera será por lograr los mejores negocios, tanto en mercados locales como internacionales, lo que implica que la organización debe prepararse para el cambio, afrontando nuevas oportunidades para acercarse, conocer y conquistar el cliente, por ello las políticas de gestión de personal, requieren del compromiso por parte de la alta gerencia, para brindar sentido de pertenencia y seguridad en el desarrollo social, económico y ambiental que las organizaciones brindan a sus colaboradores.

Clima laboral

Evaluar la cultura organizacional, significa aproximarse a medir las dinámicas internas de las empresas, con el fin de observar la manera cómo interactúan sus miembros y la incidencia que en ellos tiene la comunicación (Gómez, 2011) en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que se puede comprender las variables que definen la cultura organizacional. Su diagnóstico, contribuirá a la competitividad y rentabilidad de la organización, logrando compromiso con los miembros de la empresa, al favorecer la estabilidad que el sistema social otorga, como identidad corporativa y configura los comportamientos de los miembros al comprender su medio organizacional.

Las variables que por lo general se miden en clima organizacional, son las relacionadas.

El clima organizacional, según Noriega V, y Pria, M. (2011), es un factor que refleja las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para desempeñarse en el contexto laboral (p. 1).

4

Unidad 4

Contextualización
de la salud en el
trabajo



Psicología organizacional

Autor: Doris Babativa

Introducción

La psicología organizacional como ciencia aplicada al mundo del trabajo, además de analizar y estudiar los aspectos que se han observado en el presente módulo, también tiene el comprender el sentido que tiene el cuidado de la salud de los colaboradores en la organización.

Por ello la presente unidad buscará orientar al gerente que lidera una organización o un área de la misma, frente a los aspectos generales que debe conocer en cuanto a prevención, promoción y atención de la salud en el trabajo. Se debe comprender que son diversos los enfoques, desde donde este tema se ha abordado, pero que para la presente cartilla, el enfoque.

En esta unidad, deberá realizar la lectura de la cartilla 4, donde se realiza una breve síntesis de aspectos generales, relacionados con la salud en el trabajo. Es clave que el gerente entienda que la consolidación de una empresa saludable es una política de la Dirección y que por lo tanto, ahondar en el tema, debe ser un compromiso tanto de directivos como de trabajadores, con el fin de conocer derechos y deberes en torno al cuidado y protección de la salud en el trabajo. Con las lecturas complementarias, se busca aportar elementos de análisis que contribuyan a profundizar en esta temática y generar la estrategia de intervención, como resultado final, para lograr que sus equipos de trabajo no solo tengan la percepción, sino que se sientan co-responsables de la gestión del autocuidado.

En actividades evaluativas, para la primera semana se participó en un foro de debate y se dio inicio a la construcción de los talleres que han estado realizando como ejercicio práctico del presente módulo.

Para el desarrollo de los talleres, ya ha auto-aplicado los test de personalidad y de valores y el Cuestionario de diagnóstico organizacional, los cuales encontró en las actividades evaluativas que antecedieron a la presente unidad. En consideración a lo anterior, se encontrará en las actividades de aprendizaje, la tabla de Excel, donde deberá sistematizar los resultados de cada uno de los cuestionarios aplicados y a partir de ellos, formular un plan de acción para su equipo de trabajo. Es importante leer el archivo que se denomina Taller informe Final, para que pueda ir construyendo el documento, que deberá entregar en la semana 8, como evaluación final.

Contextualización de la salud en el trabajo

La Organización Internacional de Trabajo, ha establecido que la normatividad, sobre seguridad y salud en el trabajo, debe estar orientada hacia: un enfoque basado en la seguridad integral de los trabajadores; responsabilidad en la gobernabilidad, para garantizar infraestructura adecuada que atienda la salud de los trabajadores y sus buenas prácticas en el trabajo, mediante legislación, convenios colectivos o cualquier tipo de mecanismo viable previa consulta con las empresas y sus colaboradores; es una condición tripartita gobierno – empresa trabajadores, que se debe dar para que todos los actores involucrados en la seguridad de los trabajadores, se comprometan de manera interdependiente a reducir la accidentalidad, la morbilidad y la mortalidad por causas atribuibles al trabajo (OIT. 2009).

La salud se considera como un derecho fundamental, debe ser un objetivo social y el logro más alto posible, para cualquier Estado y por ende para las empresas; por ello la Organización Mundial de la Salud (OMS), la define como “el estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente como la ausencia de enfermedad”.

El propósito de la psicología organizacional y el análisis que hace a todas las áreas de la empresa de manera transversal, está en la búsqueda continua por mantener y promover la salud física y mental de sus colaboradores, Hermosa R., A. M., & Perilla T., L. E. (2015), Ellos, consideran que la promoción y mantenimiento de la salud de sus colaboradores y familias, requiere de un abordaje transdisciplinar e interdisciplinario, para la creación de ambientes laborales seguros y saludables que garanticen el bienestar integral de sus trabajadores (Hermosa, 2015), pues es el trabajo saludable, el que viabiliza la apropiación de las funciones laborales, para dar respuesta a las exigencias que se esperan como producto de la autonomía y apoyo social que se logra dentro de la organización.

La salud y la seguridad laborales, son responsabilidad de la gerencia quien se debe apoyar en las diferentes disciplinas que estudian este campo de la salud, con el fin de darle sentido a los abordajes disciplinares, propios de este campo del conocimiento. Debe abarcar múltiples factores, entre ellos están: 1. fomento y mantenimiento en el nivel más elevado posible del bienestar físico y mental, independientemente de la labor que desempeñe; 2. prevenir entre los trabajadores los efectos negativos que se originan por sus condiciones en el puesto de trabajo; 3. Protección a los trabajadores en su lugar de empleo frente a los riesgos a que

puedan dar lugar los factores negativos para la salud; 4. La ubicación del puesto de trabajo y el mantenimiento que se haga a los trabajadores en un entorno laboral adaptado a sus necesidades físicas o mentales; 5. La adaptación al puesto de trabajo a las condiciones ambientales del mismo, de acuerdo con sus funciones en la actividad laboral.

Es decir, la seguridad y la salud se deben garantizar en los puestos de trabajo, para que redunde en el bienestar físico y mental de las personas y en la creación de condiciones ambientales para una productividad sana y libre de accidentalidad, morbilidad y mortalidad causadas por actos imprudentes en el desarrollo de sus tareas. Con la figura 1, se busca ilustrar la importancia que tiene el cuidado y protección de los trabajadores en sus puestos de trabajo.



Figura 1. Seguridad y salud en el trabajo
Fuente: Propia.

Ahora, es importante familiarizarse con algunos conceptos que seguramente no les son desconocidos, pero que siempre se deben tener presentes, como lo son: riesgo, factores de riesgo, accidentalidad, enfermedad profesional, riesgo psicosocial y patología laboral.

El riesgo, se define como la combinación de probabilidades que pueden dar origen a un incidente laboral, se considera que el riesgo es inherente a la actividad humana, sin embargo existen mecanismos de prevención para reducirlo o eliminarlo, lo importante es controlarlo y saber actuar cuando éste se hace presente, por ejemplo los pisos deslizantes, caídas de

objetos, operación inadecuada de maquinaria o defectos de mantenimiento de la misma, incendios, inundaciones, entre muchos más, cuya probabilidad de ocurrencia, está en el manejo del riesgo y la capacidad de respuesta que se pueda tener para su manejo, pues ellos se pueden evitar, prevenir, controlar pero no desaparecer.

Los factores de riesgo, son el conjunto de comportamientos, rasgos, situaciones que potencializan la ocurrencia de un evento, como lo pueden reducir, en cuyo caso se les reconoce como factores protectores. Es importante reconocer, que estos factores se dividen en tipologías, dependiendo de la exposición o vulnerabilidad que se tenga en exposición al mismo. Existen factores de riesgos químicos, físicos, biológicos, psicológicos y ergonómicos. En tabla No. 1 se especifican, dónde están presentes, dichos factores.

Factores de riesgo	Componentes
Químicos	líquidos, sólidos, polvos, humos, vapores y gases.
Físicos	Ruidos, vibraciones, insuficiente iluminación, las radiaciones y las temperaturas extremadas.
Biológicos	Bacterias, virus, desechos infecciosos y las infestaciones.
Psicológicos	Asociados a los rasgos de personalidad, la tensión y presión que se dan en la jornada laboral y fuera de ella.
Ergonómicos	Diseño inadecuado de las máquinas, los instrumentos y las herramientas que utilizan los trabajadores; el diseño erróneo de los asientos y el lugar de trabajo o unas prácticas laborales no apropiadas para conservar la seguridad.

Tabla. 1. Descripción factores de riesgo y su descripción.
Fuente: Propia.

Un incidente, es un acontecimiento no deseado, que en circunstancias diferentes podría haber incurrido en daños a otras personas, o a la misma infraestructura de la empresa, se consideran de bajo impacto, pero igualmente exponen al trabajador o a su entorno a sufrir alguna lesión que puede afectar temporalmente sus actividades.

Un accidente de trabajo, es un suceso repentino que se presenta por causas de la actividad laboral, produce daños físicos en el trabajador, afectan su salud, ejemplo una lesión orgánica, una caída, invalidez o muerte, son de alto impacto tanto para la empresa, como para el colaborador, ya que afectará parcial o totalmente la productividad de él y de la organización. Se considera accidente de trabajo cuando: ha ocurrido en el cumplimiento de jornadas cotidianas en su jornada laboral; se presenta en cumplimiento del trabajo regular, cumpliendo órdenes en representación del empleador, así sea por fuera del horario laboral o de las insta-

laciones de trabajo; y cuando sucede en el traslado que se da entre la residencia y el trabajo, si el transporte es suministrado por el empleador. Ver imagen 1.



Imagen 1. Ejemplo de Accidente laboral

Fuente: http://2.bp.blogspot.com/_SoN0RgyIxMw/S9JvXHY1JCI/AAAAAAAAAQQ/xZoG3QG-5rY/s1600/escala2.jpg

No son considerados accidentes laborales, aquellos que ocurran en permisos remunerados o no, o en actividades deportivas, recreativas o culturales, donde no se esté actuando en representación del empleador.

La enfermedad profesional, se tipifica como el daño relativo o total que puede sufrir la salud de un trabajador, por exposición a uno o varios factores de riesgo, producto de su trabajo, por lo que se debe demostrar su causalidad frente a la relación que puede haber entre la lesión y los factores de riesgo a los que estuvo expuesto el trabajador.

Es importante, tener presente que antes de que se tipifique una patología laboral, la empresa debió haber realizado diferentes estrategias de promoción y prevención, que contribuyan a mitigar el impacto en la salud de sus trabajadores, por lo que se considera existen tres niveles de intervención, los cuales son: técnicas de prevención primaria, cuyo objetivo fundamental es empoderar a los colaboradores sobre los hábitos saludables que debe adoptar en el trabajo para su autocuidado, de tal manera que logre reducir minimizar la probabilidad de ocurrencia, bien sea de un incidente, o un accidente o una enfermedad laboral; técnicas de prevención secundaria, es una intervención clínica que debe procurar el control frente a la exposición al riesgo, por lo que debe realizar exámenes periódicos que permitan monitorear la vulnerabilidad por exposición y así desacelerar la evolución de las afecciones que se puedan dar en el trabajador; y están las técnicas de intervención terciaria, donde se trata directamente con intervención clínica la aparición de la enfermedad o las secuelas que

deje la misma o un accidente de trabajo, por lo que se requiere de una intervención de alta complejidad, por los niveles de las lesiones y la reducción que se pueda dar en la capacidad productiva del trabajador.

Otro aspecto importante a tener presente es el panorama de riesgos, pues es considerada una herramienta potencial que permite tener una mirada anticipada respecto a los posibles riesgos que están presentes en los puestos de trabajo, por lo tanto debe formar parte de los programas de salud y bienestar en las empresas.

Los aspectos que considera un panorama de riesgos son los siguientes: factores de riesgo propios del proceso productivo, situaciones que pueden afectar la salud y seguridad de los trabajadores y por lo tanto la productividad, la calidad y los bienes de la empresa. Sirve como diagnóstico para el desarrollo de planes integrales de salud en el trabajo, debe servir para priorizar la intervención de los riesgos, para obtención de información respecto a la salud de los trabajadores y las causalidades que la puedan afectar e implementación de medidas efectivas de un plan de seguridad y salud en el trabajo.

Es importante considerar que para desarrollar cualquier proceso sistemático en cuanto a la conservación, prevención de la salud y el bienestar de los trabajadores, se debe tener en cuenta: la legislación y normatividad vigente, normas específicas de la empresa, panorama de riesgos, definición de prioridades, análisis de acciones y recursos, cronograma de acciones y el diseño de una propuesta integral.

En el conjunto de riesgos a los cuales se exponen las personas que cumplen con actividades productivas, se encuentran los riesgos psicosociales, los cuales se denominan así porque comprometen la psiquis de la persona en sus dimensiones emocionales, intelectuales y sociales. Al evaluarse dichas condiciones debe tenerse en cuenta el horario de la jornada laboral, el tipo de tarea, la contratación, el pago, la monotonía o no de las tareas, los estilos de liderazgo, las oportunidades de participar en las decisiones de la organización, ascender en la escala jerárquica, el reconocimiento social y sus interacciones con los demás miembros de la organización y el clima laboral (MINTRABAJO, 2014).

Se da la interacción de factores organizativos (duración, horarios, ritmo de trabajo y lugar donde se desarrolla la tarea), del contenido de la tarea (cantidad y calidad de información que se recibe y procesa lo cual contribuye a la sobrecarga laboral, que se generan por las innumerables exigencias a la persona vinculada, o subcarga de trabajo, que se observa mediante tareas monótonas y repetitivas. Que no responden a las expectativas del cargo), además de encuentra el clima laboral (estilo de mando, relaciones interpersonales, posibilidades de ascenso), considerado como factor de riesgo, especialmente para la convivencia y procesos de adaptación frente a al cambio en el ambiente empresarial. También pueden darse situaciones de *mobbing* (hostigamiento en el trabajo por una o varias personas que ejercen presión psicológica extrema, continuada y sistemática durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo). U otras formas de ejercer acoso desde la relación de género y la violencia laboral.

tre ellos los aeropuertos, y en lugares de trabajo en que se utilizan máquinas ruidosas, como prensas o taladradoras, etc.).

Hay otras afecciones que pueden llegar a ser graves y que son el resultado de los hábitos inadecuados que los trabajadores adoptan y forman parte de sus estilos de vida y las malas condiciones de trabajo, entre ellos: las cardíacas; las enfermedades del sistema oseomuscular, por ejemplo, lesiones permanentes de la espalda o trastornos musculares; las alergias; los problemas de la función reproductora; los trastornos que genera el estrés laboral.

Sin embargo y pese a la normatividad que regula la seguridad y salud en el trabajo, se denuncia muy poco la accidentalidad, morbilidad y mortalidad asociadas a los contextos laborales, razón que permite afirmar que ello se da por que no hay mecanismos de información que divulguen dichos eventos; aún se debe fortalecer más el sistema de servicios de salud en el trabajo, así como el personal profesional, disponible para atender los tres niveles de intervención que se deben tener: prevención, seguimiento y control e intervención.

Es clave considerar que la salud en el trabajo, debe responder a los procesos de adaptación entre el hombre y la organización para la cual trabaja, por ello cada condición que se genere producto de la vinculación contractual, bien sea por vinculación directa o prestación de servicios, genera unas obligaciones y derechos que son imperativos y por los que se considera, al trabajo como un derecho social y económico, con el cual se debe conservar, defender y desarrollar las condiciones de: subordinación, salario, funciones claramente definidas y espacio de trabajo, que garantizan la dignidad humana. Es así como además del salario convenido, juega un papel definitivo los programas de incentivos que las empresas desarrollan para brindar seguridad, compromiso y motivación de los colaboradores hacia los procesos que desarrollan ellos, en el cumplimiento de sus funciones.

Sin embargo, hay que considerar que el trabajador es un ser humano cuya disposición, no depende solamente de los incentivos que la empresa le brinda, sino también de factores como su entorno cultural, familiar, afectivo que compromete su gestión positiva o negativamente, dependiendo de las particularidades que cada quien vive. Por ello, los factores de riesgo, se concentran fundamentalmente en los rasgos de personalidad, la historia de vida y sus experiencias, su capacidad de resolver situaciones adversas y visibilizar oportunidades de crecimiento e interactuar. Cuando alguna de ellas o más de una falla, es cuando de manera directa su productividad se ve afectada. Es así como empresa y trabajador, están en el deber de preservar, conservar y mejorar la salud de los trabajadores ya que ésta es una condición indispensable para el desarrollo socio – económico del país, por lo que tanto gobierno, como empresa e individuo, deben hacer lo propio por mantener el bienestar del trabajador, o de lo contrario, se tendrán que atender situaciones adversas para su salud física y mental.

El absentismo

Es un fenómeno multicausal, que induce a las ausencias del trabajador a su puesto de trabajo. Se consideran algunos factores que favorecen dicho comportamiento, entre ellos está: la edad, el sexo, el estado civil, las responsabilidades familiares, el status y la jerarquía en el

trabajo, las condiciones del trabajo, el puesto de trabajo, la distancia de desplazamiento de la residencia del trabajador hacia su lugar de trabajo, los días después de los festivos y del pago.

La accidentalidad y los rasgos de personalidad del trabajador

Los accidentes de trabajo, por lo general se dan por fallas mecánicas en los equipos de trabajo, sin embargo estos eventos fortuitos, necesariamente no son fruto del azar, pues ellos suceden por varios agentes que convergen en el tiempo y lugar donde ocurre, coincidiendo con la probabilidad de sufrir un accidente. Como es multicausal, se afirmaría que dadas las condiciones físicas, fisiológicas y psicológicas, éstas pueden hacer que el sujeto sea proclive a sufrir accidentes en su lugar de trabajo.

Desde las condiciones físicas, se atribuye a la edad. Pues a mayor edad mayor riesgo de accidentalidad, ya que la experiencia puede generar monotonía y exceso de confianza, obviando utilizar en algunas tareas los elementos de protección personal, lo cual deja al trabajador en condiciones de vulnerabilidad de accidente laboral; el sexo, es otro factor a considerar. En el caso de los hombres, las estadísticas muestran que son más altas las estadísticas de absentismo por accidente laboral, que en las mujeres. Sin embargo, se ha encontrado en estudios realizados en Estados Unidos, Japón y Europa, que el riesgo de accidente en mujeres, se potencializa por efectos de tipo emocional y hormonal.

Los condicionantes fisiológicos, están asociados al ruido, a problemas de visión y la fatiga, atribuible esta última a la sobrecarga laboral.

Los condicionantes psicológicos, está altamente asociado con la temporalidad, depende del día de la semana y el horario laboral. Se considera que los días lunes o el día siguiente a un festivo, la tendencia de absentismo suele incrementarse, así como durante los meses del año, el de mayor absentismo se ha observado, que se presenta, después de un periodo de vacaciones del trabajador, cuando éstas son colectivas a final de año, es el mes de enero el que más se impacta en este aspecto de accidentalidad (Urdaneta, 2005); otros condicionantes, desde esta perspectiva, están relacionadas con la historia personal de vida del sujeto, su contexto familiar y la insatisfacción en el trabajo.

También es necesario, enunciar los factores socio ambientales, que se han abordado en capítulos anteriores. Cuando se aborda el tema de crear ambientes saludables de trabajo, se hace indispensable crear condiciones favorables para su desarrollo, como lo es la comunicación, ella puede ser un factor de riesgo, cuando no se sabe dar la instrucción, como tampoco se es capaz de seguirla; igualmente el fenómeno de la comunicación informal, genera inestabilidad y pérdida de confianza, porque los rumores se crecen y con ellos el ambiente organizacional, se afecta negativamente. Además resultado de la comunicación no asertiva, surge otra condición connatural del ser humano que es el conflicto, el cual surge entre la empresa y el empleado, cuando se trata de cuidar la salud, surgen dos polos representados en las actitudes del sujeto, por un lado está la productividad y por el otro, la conciencia que se debe tener para evitar los riesgos que potencialmente pueden desencadenar en accidentes o incidentes de trabajo y la prevención para que ello no ocurra-

El sentido de pertenecer a un grupo, permite el reconocimiento del sujeto en él, lo cual le permite asumir roles y cohesionarse, al apropiarse comportamientos seguros para sí mismo y sus compañeros. Consecuentemente, lo que se logra evidenciar desde esta perspectiva es el conjunto de actitudes que un sujeto puede tener, para evitar o propiciar la ocurrencia del riesgo.

De igual manera, los ambientes de trabajo inciden en las tasas de ausencias de los trabajadores, las llegadas tarde y la ocurrencia de accidentes o incidentes laborales, situaciones como la reestructuración administrativa, los cambios de estatus y roles, suelen considerarse como situaciones generadoras de crisis, generando mayor vulnerabilidad en la percepción de seguridad y bienestar de los trabajadores. Con la imagen 3, lo que se busca representar es que la salud y la seguridad de los trabajadores, es corresponsabilidad del empresario y sus colaboradores.



Imagen 3. Corresponsabilidad del empresario y trabajadores en la conservación, protección y prevención para la salud y el bienestar del capital humano

Fuente: <http://cooplosreartes.com/modules//smartblog/images/1-single-default.jpg>

Clima laboral

Es de anotar que para toda organización, cuya productividad esté mediada por la gestión del talento humano, el bienestar de los trabajadores se convierte en un imperativo inaplazable, pues por razones éticas y de competitividad, los entornos laborales, deben garantizar el bienestar de los trabajadores, lo cual es un reto tanto para los ámbitos del trabajo, como para el ámbito académico, por ser un objeto de estudio, que compete a todo profesional que desde la gerencia, puede potenciar la calidad de vida laboral y la capacidad productiva, que sus colaboradores deben tener, para el cumplimiento de metas en la organización (Grueso-Hinestroza, M., Rey-Sarmiento, C., González-Rodríguez, J., Ardila-Becerra, A., & Pineda-Castro, C., 2013).

Es importante promover organizaciones saludables para climas laborales, igualmente sanos, ya que todo gerente debe perseguir, los más altos estándares de calidad en lo que corresponde a la gestión del talento humano. Por ello, es necesario revisar muy brevemente el concepto de clima laboral.

Según Lowe (2004), citado por Grueso-Hinestroza, et al (2013), señala que la cultura, el clima y las prácticas, forman parte del entorno que promueve la salud y seguridad del empleado así como la salud y seguridad organizacional (p. 8). Para Salanova (2008), una organización saludable es aquella que ejerce prácticas saludables, estructura y gestiona procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de colaboradores y organizaciones saludables (p. 10).

La OMS, citada por Grueso-Hinestroza, et al (2013), considera que factores psicosociales, la organización del trabajo, la cultura organizacional, los recursos personales de los trabajadores y la participación en la comunidad son determinantes de la salud en los entornos laborales. En este modelo, se plantean cuatro escenarios que inciden en las organizaciones, como lo son: el entorno físico, condiciones psicosociales, recursos personales de salud y la participación de la empresa en su comunidad.

Un componente fundamental y complejo para comprender las organizaciones y hacer de ellas espacios saludables, es medir el clima organizacional, cuyas dimensiones, son: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

En dicho sentido, la variabilidad de la percepción del trabajador frente a su interacción en su espacio de trabajo, por lo general lleva a tener múltiples visiones que transforman el accionar de las organizaciones y las lleva a la revisión de las subjetividades para comprender de manera integral, el mundo de las personas. Por ello, lo que caracteriza a una organización, es su contexto social de referencia, las personas, los recursos, la estructura y los objetivos (Cardona D. y Zambrano R., 2014), de hecho no se puede confundir con conceptos como calidad de vida laboral, cultura, motivación y satisfacción, pues si bien son factores de interés para la psicología organizacional, el concepto de clima debe ser visto de manera interdependiente, ya que éste, se define en términos de características objetivas, que sean durables y medibles en los ambientes de trabajo, cuyas estructuras validan las percepciones de seguridad, estilo de liderazgo, toma de decisiones, entre otras, de quienes interactúan dentro de la organización y a partir de las mismas, como influyen en su entorno, ver imagen 4.



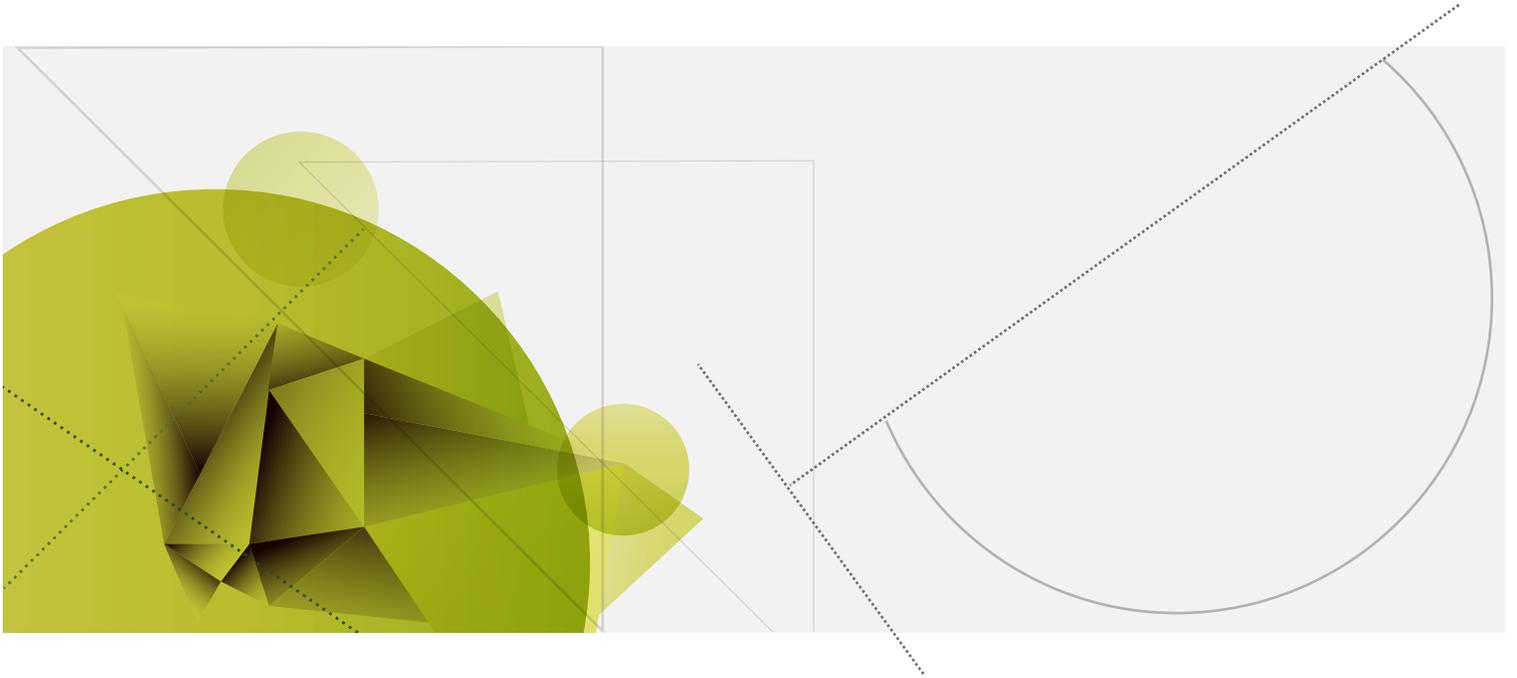
Imagen 4. Ambientes de trabajo saludables, garantizan sentido de pertenencia y cohesión para el autocuidado y el cuidado del otro.

Fuente: <https://hungarianspectrum.files.wordpress.com/2013/01/unity-wikimedia-commons.jpg%3Fw%3D573>

Bibliografía

- Carmona, F. (2004). Gestión del recurso humano en la empresa. Bogotá: TecnoPress Ediciones Ltda.
- De La Torre, F. (2011). 12 Lecciones de pedagogía, educación y didáctica. México: Editorial Alfaomega.
- Guédez, V. (2001). La ética Gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas. Bogotá: Editorial Planeta.
- Pimienta, J. (2012). Estrategias de enseñanza – aprendizaje. Docencia universitaria basada en competencias. Editorial Pearson. México DF.
- _____. (2012). Las competencias en la docencia universitaria. México: Editorial Pearson.
- Ríos, A., Bolívar, C. & Cruz, F. (2008). Inteligencia, pensamiento y crítica. Herramientas para estudiantes y profesionales. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Tobón, S. (2006). Competencias en la educación superior. Políticas hacia la calidad. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Urdaneta, O. (2005). Psicología Organizacional aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá: Editores 3R.
- Valdivieso, J. (2006). ¿Líder yo, cómo? Bogotá: Editores Olitocompu Ltda.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO