

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR N°6043

TECNICATURA SUPERIOR EN RECURSOS HUMANOS

MATERIA: PSICOLOGÍA SOCIAL



CARTILLA DE CONTENIDOS MÍNIMOS

1

PALABRAS DE BIENVENIDA:

Estimados estudiantes, los invito a iniciar con entusiasmo la lectura de este material de estudio. Será un camino que haremos juntos, desde mi lugar como docente mi propósito es generar en ustedes el interés por el contenido de esta materia y que puedan descubrir su utilidad de aplicación concreta en el ámbito laboral. Desde su lugar como estudiantes, mis expectativas son las de encontrar en ustedes un grupo participativo, entusiasta, crítico y creativo que signifiquen un desafío a mi labor como docente, en una constante búsqueda de la mejora en la calidad de la enseñanza.

La Psicología Social tiene múltiples aplicaciones, pero nosotros la vamos a contextualizar en el marco de las organizaciones, las empresas y las instituciones. El ser humano es un ser social por definición, está determinado por la influencia de su medio social y cultural. De hecho, muchas de nuestras actitudes, conductas, e incluso rasgos de personalidad los desarrollamos en el contexto de un grupo social. Se suele decir que el sudamericano es apasionado, sanguíneo, a diferencia del británico o el norteamericano, de quienes se resalta su formalidad y frialdad. Sin ir más lejos, se marcan diferencias en cuanto a la forma de ser y de actuar de quien es oriundo de Capital Federal frente a los que provenimos del interior del País. Asimismo, las instituciones y organizaciones, van modelando nuestros rasgos de carácter, así podemos mencionar la familia, la escuela, el colegio, la universidad, el trabajo, el club, etc.

Pero también nosotros como individuos, con nuestras producciones, podemos influir transformando la sociedad en la que nos encontramos (para bien o para mal). Pensemos en personalidades como Copérnico, Galileo, Cristóbal Colón, Napoleón, la Madre Teresa de Calcuta, Carl Marx, Hitler, Steve Jobs, W. Disney, Mark Zuckerberg, por nombrar solo algunos. Cada uno desde su lugar ha contribuido con grandes cambios a nivel social. Pero si vamos a lo cotidiano, pensemos también en cómo nuestra manera de ser y de relacionarnos afecta a los demás, quién no ha tenido un compañero de trabajo, de estudio o de juegos que con su actitud pesimista desanimaba al resto y generaba un mal clima en el grupo. Pues bien, vemos aquí que existe una relación de mutua influencia entre el individuo y la sociedad, una interacción que no termina nunca y que se alimenta con cada cambio que se sucede en esta época que se caracteriza por la velocidad y el dinamismo de los avances tecnológicos.

En esta cartilla van a encontrar una apretada síntesis de los conceptos más importantes de la materia, como así también variedad de actividades para realizar en clases o en casa.

El material se irá presentando tal como se detalla en el programa de la materia, con la secuencia de unidades ya establecidas. Pero cabe aclarar que este material no será el único del que dispondrán para la consulta y la complementación de las clases, ya que también podremos incorporar otra bibliografía de interés a medida que avancemos en el desarrollo de la materia.

Nuevamente y para terminar, les doy la bienvenida a este espacio curricular con el anhelo de iniciar un camino de aprendizaje compartido.

Eje 1: Introducción a la Psicología Social.

LA PSICOLOGÍA SOCIAL. Concepto y objeto de estudio. El campo de la Psicología Social. Concepciones teóricas. Enfoque empírico en las organizaciones.

3

1.- CONCEPTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL, SU CAMPO DE APLICACIÓN.

Fue Allport quien propuso en 1924 una de las primeras definiciones que establece el objeto de la Psicología Social como el **estudio de las relaciones**:

“La psicología social tiene por objeto el estudio de las relaciones, reales o imaginadas. De persona a persona, dentro de un determinado contexto social, en tanto afectan a las personas implicadas en esa situación.”

Por su parte Gergen en 1981 delimita su campo propio al análisis de las **interacciones**:

“En términos formales, la psicología social es una disciplina en la que se estudian de manera sistemática las interacciones humanas y sus fundamentos psicológicos”

Desde esta perspectiva, el objeto de la psicología social es el conjunto de las relaciones sociales mediante las cuales, los individuos están determinados, no solamente desde el exterior sino también dentro de ellos mismos.

Junto al concepto de relación, también surge el concepto de interacción que consiste en el proceso de aprendizaje social valorado como un modo positivo de comunicación. Interactuar es favorecer la propia integración en el sistema social en el que se vive.

Worchel y Cooper (1976) la definen como el estudio de las condiciones en las que los individuos son afectados por situaciones sociales.

A partir de estos elementos se propone la siguiente definición:

La psicología social es el estudio de las complejas relaciones existentes entre los individuos, los grupos, las instituciones, dentro de una sociedad dada; este sistema de relaciones no solamente está determinado por variables personales, sino por un campo social que le imprime una forma propia y que da lugar a conductas caracterizadas en el plano sociocultural.

2.- PRINCIPALES CONCEPCIONES TEÓRICAS:

A.- Teorías Conductistas:

Estas teorías establecen que las conductas de los individuos son meras reacciones frente a estímulos del medio externo.

De esta manera se explica el comportamiento humano a través de la siguiente ecuación:

ESTÍMULO + ORGANISMO = REACCIÓN.

La teoría conductista sostiene que el individuo es un ser maleable, en el sentido de que modifica su comportamiento en función de los estímulos que actúan frente a él. Para los conductistas es posible modificar las conductas de los individuos mediante la manipulación del medio.

B.- Teorías Cognitivas:

Están sobre todo orientadas hacia el estudio de los procesos mentales; su papel consiste en analizar el efecto de los conocimientos (pensamiento) y de sus significados (interpretación) sobre la actividad social. Mientras que las teorías conductistas acentuaban el valor determinante de los estímulos externos, la teoría cognitiva se propone describir y explicar cómo los procesos interiores imponen una forma al mundo exterior.

En esta perspectiva son las construcciones mentales las que influyen sobre las conductas. En este sentido, las percepciones sociales, las opiniones o los prejuicios, en tanto se trata de procesos mentales positivos o negativos, configuran las relaciones sociales.

C.- Teorías Simbólicas:

Estas teorías, basadas en un punto de vista intercultural, enfocan la realidad como un conjunto de constructos sociales, a partir de la importancia del sistema de símbolos colectivos operantes. Estos se basan en sistemas de valores, de normas, de creencias, compartidos por los miembros de un grupo o de una sociedad.

Las teorías simbólicas pueden definirse como un estudio de la dinámica de los sistemas culturales; muestran como a través de las normas, las tradiciones y los valores influyen sobre los comportamientos.

Eje 2: La Relación Social.

EL VÍNCULO SOCIAL: Formas y niveles de relación. Interacción e intercambio social.

LA INFLUENCIA SOCIAL: Procesos de la influencia social. Formas de influencia social. Impacto de la Influencia social.

LA REPRESENTACIÓN SOCIAL: Teorías de la creencia social. Modalidades de la percepción social: Prejuicios y estereotipos. Representación social.

5

1.- EL VÍNCULO SOCIAL:

Para la psicología social, el ser humano es un ser relacional, ya que son las relaciones las que definen la naturaleza social de todo individuo. El vínculo social es el rasgo característico de la sociabilidad del ser humano. El vínculo muestra las formas concretas de influencia que actúan sobre los comportamientos.

Todo individuo se halla vinculado, de algún modo a otro: padres, hermanos, instituciones, grupos, etc.

Para entender esta idea de vínculo, debemos analizar dos procesos que lo componen:

- **Afiliación:** se refiere a la necesidad que experimenta el individuo de cooperar para vivir en sociedad. Esta necesidad surge del descubrimiento de la interdependencia, que puede definirse como el conjunto de situaciones en las que a todo individuo le es necesaria la presencia de otro para lograr sus propios fines.
- **Atracción:** es la reacción emocional que nos despierta la presencia de los demás, que se caracteriza por la expresión de actitudes positivas (la simpatía) y que puede manifestarse por el deseo de aproximarse a ellos. Esta atracción surge de una evaluación interna que nosotros hacemos de la relación con otra persona, calculando los costos y beneficios de la misma, de lo que resulta que una relación que traiga aparejada más beneficios, será más atractiva.

1.1.- La formación del vínculo social:

Las relaciones que se construyen, se desarrollan y se deshacen en el transcurso de la experiencia humana están intensamente marcadas por el período de la infancia. Ella constituye el fundamento de todas las relaciones ulteriores. La entrada en la relación social hace intervenir dos aspectos esenciales: el apego y la socialización.

- **Apego:** Puede definirse como una relación afectiva que une a dos individuos a través de la valoración y la importancia que se conceden mutuamente. Se

constituye durante los primeros años de vida del niño como una relación que se establece a partir de la combinación de dos elementos: los cuidados físicos y la seguridad afectiva.

- **Socialización:** Se refiere al proceso de aprendizaje y de integración social a través de la relación. Según Schutz (1960) la socialización depende de tres necesidades fundamentales:

1.- *La necesidad de inclusión:* aparece como una tendencia fundamental de buscar comunicación y contacto.

2.- *La necesidad de control:* se refiere a las normas sociales que debe interiorizar el individuo para adaptarse.

3.- *La necesidad de afecto:* se refiere esencialmente a las relaciones entre dos personas.

1.2.- Determinantes Psicosociales de la relación:

Los tres factores principales que determinan las relaciones son:

- *Proximidad:* la cercanía geográfica y la familiaridad en el trato influyen en las relaciones interpersonales. Diversas investigaciones establecen que existe mayor probabilidad de establecer un vínculo con personas que se encuentran más cercanas geográficamente. En este sentido, teniendo en cuenta los avances tecnológicos, habría que pensar cómo se presenta en la actualidad esta variable de proximidad.
- *Semejanza – complementariedad:* Puede definirse como una reciprocidad de intereses, de opiniones, de gestos, de formas de comunicar. Los individuos tienden a buscar entre los demás, a aquellos que se le parecen. Otros autores sostienen que es la complementariedad lo que une a las personas. Esto quiere decir que las personas buscan complementar lo que les falta, acercándose a personas de las que consideran que tienen características diferentes a las suyas propias. Son, por lo tanto, las diferencias más que las semejanzas las que crean y refuerzan las relaciones entre las personas. Podemos decir entonces que la semejanza y la complementariedad intervienen en toda relación.
- *Atractivo físico:* La evaluación del aspecto físico es otro de los factores que intervienen en el establecimiento de las relaciones interpersonales, porque influye en la idea que nos hacemos de los demás.

1.3.- Formas y Niveles de relación:

Se distinguen tres niveles de relaciones que corresponden a diferentes grados de intimidad:

- a) El *primer nivel* está definido por un *contacto cero* en el cual se pone a dos individuos uno en presencia de otro, pero sin conocerse aún.
- b) El *segundo nivel* queda definido por la *relación superficial* entre dos personas. Esta relación es la que podemos establecer en nuestra vida cotidiana con compañeros de trabajo, de estudios, con conocidos del barrio, con el cajero del banco, etc.
- c) El *tercer nivel* queda definido por la *reciprocidad*. A este nivel corresponde las relaciones de intimidad entre dos personas que comparten pensamientos, sentimientos, apego y amor, y que se transforman mutuamente.

1.4.- Interacción e intercambio social:

La noción de intercambio se refiere a la idea de reciprocidad basada sobre un mecanismo de transacción: dar y recibir.

El intercambio es una transacción en la que tratamos de obtener la mejor relación para nosotros. Los individuos tratan de obtener, mediante el intercambio, un placer máximo a un costo mínimo.

- *Las estrategias de intercambio:*

- a) *La cooperación:* emplear esta estrategia genera como efecto un comportamiento positivo por parte de los demás.
- b) *Resistencia:* implica una posición dura frente al otro, por la que se le hacen pocas concesiones, a los fines de evitar que el otro se aproveche de uno.
- c) *Refuerzo:* se define en un tipo de intercambio basado en el principio del “ojo por ojo”: se responde a la cooperación con cooperación y a la explotación con explotación.

2.- LA INFLUENCIA SOCIAL:

Es el hecho de que la acción de una persona se puede convertir en un modelo para la conducta de otra persona. La influencia social abarca todo aquello que produce un cambio de la conducta.

2.1.- Modelos de Influencia latente:

- a) *Imitación y contagio social:* Diversas investigaciones sostienen que ambos procesos están en la base de los cambios en las conductas de las personas. Muchas veces nuestros comportamientos y actitudes surgen de la imitación de modelos, de referentes a los que admiramos. Asimismo, el concepto de contagio social explica el comportamiento de las personas en determinadas

situaciones sociales amplias (como se puede dar en una muchedumbre, por ejemplo)

- b) *Comparación social*: Según investigaciones, los individuos no siempre están seguros de sus opiniones ni de sus acciones y entonces tienden a comprobar en otros si son exactas sus opiniones, es decir, si son aceptadas en el grupo en el que se encuentran. Tal incertidumbre y tal impulso orientan su comportamiento hacia los demás para obtener, mediante la comparación de sus actitudes, una estimación de su conducta.

8

2.2.- Producción de las normas:

Otra de las formas de influencia social son las normas.

Una norma puede ser definida como una *regla explícita o implícita, que impone de forma más o menos pregnante un modo organizado de conducta social; se presenta como un conjunto de valores, ampliamente dominante y seguido en una determinada sociedad; solicita una adhesión e implica sanciones, dentro de un campo de interacciones complejas.*

- Funciones de las normas:

- a) Reducción de la ambigüedad:
- b) Evitación del conflicto.
- c) Proceso de negociación.

2.3.- Influencia social y disonancia cognitiva:

Los individuos actúan a partir de lo que creen. La gente le otorga importancia a la coherencia entre los distintos elementos (pensamiento, creencia y sentimiento) en relación con el mundo que los rodea.

La disonancia cognitiva es un estado de tensión interior, que se da como resultado de una discordancia entre lo que nosotros creemos, pensamos y sentimos, frente a un hecho o hechos nuevos. Esta disonancia exige un cambio de conducta para poder restablecer el equilibrio perdido como consecuencia de esta discordancia. Mientras más elevada es la disonancia, mayor es la motivación para reducirla.

Numerosos experimentos indican que el sentimiento de disonancia da lugar a un cambio de las actitudes personales.

2.4.- Formas de influencia social:

a) Conformidad: es la modificación de un comportamiento mediante la cual el individuo responde a las presiones de un grupo, intentando estar de acuerdo mediante la aceptación de las normas que se le proponen o le son impuestas.

- **Determinantes de la conformidad:**

1.- Las características del individuo: Hay investigaciones que establecen que mientras más seguro y capaz se siente un individuo, menos deseará conformarse al grupo. Mientras que quien se sienta inseguro de sus capacidades, mostrará una mayor tendencia a dirigirse hacia el grupo para obtener más seguridad.

2.- Las características del grupo: Asch (1951) ha observado que la conformidad aumenta según el *tamaño* del grupo, hasta que éste se componga de cuatro personas: más allá de esta cifra, disminuye el peso de la conformidad.

Otros investigadores resaltan la influencia de la *unanimidad del grupo* sobre la conformidad. Observaron que el sujeto aislado que se aparta del consenso del grupo provoca una fuerte tendencia al rechazo.

3.- Características de las situaciones: existen situaciones en las que a un individuo le gustaría comportarse de una determinada manera, pero al ver que los demás no lo hacen así, se abstiene: es decir, hace como ellos.

b) Obediencia: Junto con la Conformidad, la obediencia representa una segunda forma de influencia social. Puede ser definida como *la modificación del comportamiento, mediante la cual un individuo responde con la sumisión a una orden procedente de una autoridad legítima.*

3.- LA REPRESENTACIÓN SOCIAL:

La representación social son las construcciones mentales que hacemos de lo social. Es decir, las ideas que nos formamos de la sociedad, de los grupos, instituciones, de nuestros propios semejantes.

¿Cómo construimos lo real? ¿Qué imagen nos formamos del otro? ¿Cómo pensamos las situaciones en las que estamos implicados? La psicología social se interesa por los mecanismos cognitivos mediante los cuales pensamos y percibimos lo social.

La representación social es un proceso de elaboración perceptiva y mental de la realidad que transforma los objetos sociales (personas, contextos, situaciones) en categorías simbólicas (valores, creencias, ideologías) y les confiere un estatuto cognitivo que permite captar los aspectos de la vida cotidiana y adaptar nuestro comportamiento según estas ideas.

3.1.- Teorías implícitas de la personalidad:

Estas teorías establecen que organizamos nuestra percepción del otro simplificando las informaciones de que disponemos. Conocemos la realidad social por esquematización, es decir, por un proceso de evaluación gracias al cual, con menor esfuerzo, sabemos lo que es el otro y su modo de funcionamiento.

Estas teorías funcionan como formaciones aprendidas y dependen de varios factores:

- a) La experiencia: Las ideas que nos hacemos del otro se forman a partir de los intercambios sociales. Percibimos los comportamientos del otro de una manera positiva o negativa según reglas que hemos aprendido para comprenderlos.
- b) Las motivaciones: Se refiere a nuestras expectativas, a nuestros anhelos, deseos y necesidades. Muchas veces escuchamos y entendemos lo que queremos entender y dejamos de lado otras informaciones que no nos interesan. En tal sentido, construimos una idea de nuestro grupo social en función de los que buscamos en ellos. Esto suele ser frecuente en el enamoramiento. Las expectativas de los individuos condicionan su percepción de la realidad.
- c) El contexto social: hace referencia a los valores socioculturales propio de una determinada comunidad que dan lugar construcciones mentales (ideas) que hacemos sobre los demás.

Las teorías implícitas de la personalidad, son ideas o creencias que nosotros nos formamos para evaluar a otra persona o a nosotros mismos, y así predecir sus comportamientos y los nuestros.

3.2.- Modalidades de la percepción social: Prejuicios y Estereotipos.

El prejuicio puede ser definido como una actitud del individuo que implica una dimensión evaluativa, con frecuencia negativa, con respecto a personas y grupos, en función de su propia pertenencia social. Implica una discriminación, y cuenta con un componente cognitivo y otro comportamental.

El estereotipo designa las categorías descriptivas simplificadas mediante las cuales intentamos situar a otra persona o a grupos de individuos.

Los prejuicios y los estereotipos son elaboraciones mentales aprendidas.

Los estereotipos se desarrollan siempre en el contexto de una situación social. Su aparición está determinada por las modalidades de las relaciones entre grupos sociales: masculino-femenino, clases sociales, adultos-jóvenes, millenials-generación Y – Baby Boomers, etc.

Por su parte, la génesis de los prejuicios está ligada a factores de aprendizaje social que presentamos a continuación:

- a) Los prejuicios son el resultado de un aprendizaje social, su desarrollo está condicionado por el medio familiar y más particularmente por el modelo de los padres. Los niños aprenden a pensar, a ver y a evaluar como los que le rodean.
- b) La escolarización es otro factor en la formación de los prejuicios.

El prejuicio es por lo tanto una representación adquirida, que se aprende en primer término mediante la interiorización de los modelos parentales. A continuación, a lo largo de la vida, la influencia de los grupos, de las instituciones y del contexto social en el que vivimos, cultiva nuestras ideas preconcebidas y las perpetúa.

Eje 3: La Influencia Social.

ESTRUCTURA DE LAS ACTITUDES. Factores del cambio de actitud. Medición de las actitudes. Focus Group. Condiciones y aplicación.

AGRESIÓN: Principales teorías de la agresión. Influencias grupales y de los medios de comunicación en la agresión.

COMUNICACIÓN HUMANA: Lenguaje. Comunicación no verbal. Los Rumores.

IDENTIDAD SOCIAL: características y mecanismos.

12

1.- LA ESTRUCTURA DE LAS ACTITUDES:

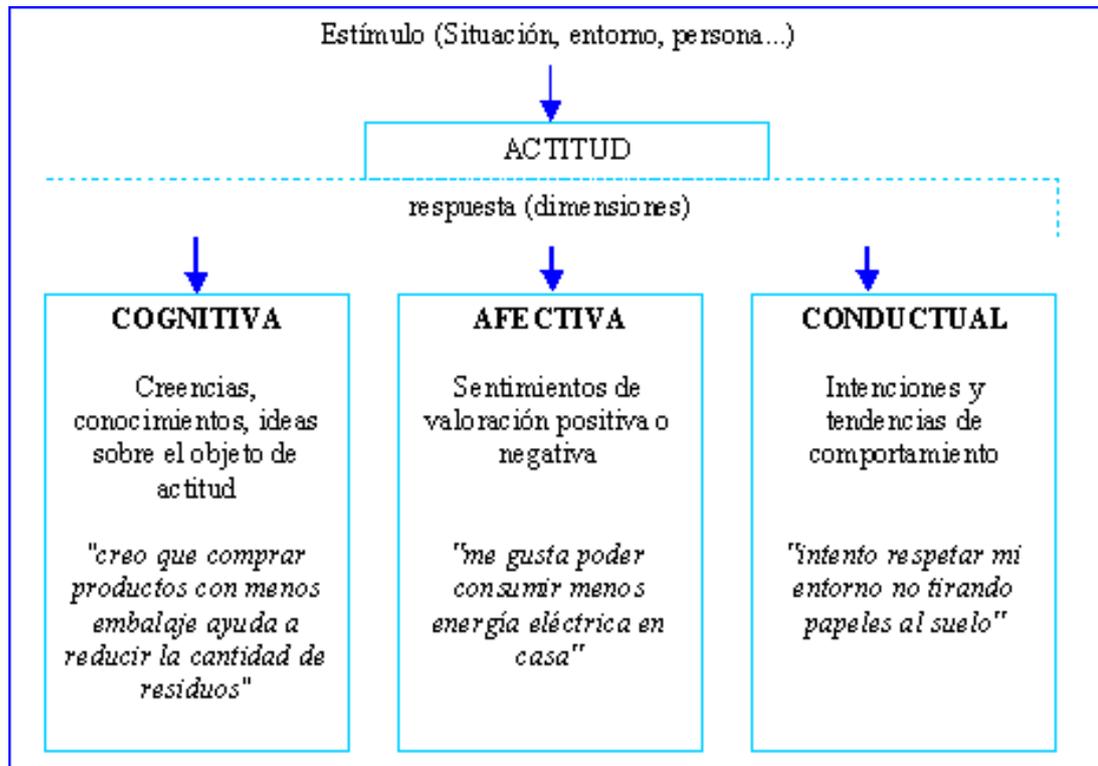
1.1.- ¿Qué son las actitudes?

El profesor Jiménez Burillo (1987) nos ofrece una conceptualización integradora de la actitud: *“Una predisposición a actuar, aprendida, dirigida hacia un objeto, persona o situación, y que incluye dimensiones cognitivas, afectivas o evaluativas y, eventualmente conductuales. Todo ello organizado de una manera estructurada, sistemática, con unos elementos relacionados entre sí, de forma tal, que el cambio en uno de ellos influye en los demás.”*

Podemos señalar algunos de los supuestos más importantes del término actitud:

- Las actitudes son experiencias subjetivas.
- Las actitudes hacen referencia a un objeto.
- Las actitudes hacen referencia a un objeto en términos de una dimensión evaluativa.
- Las actitudes se pueden expresar mediante el lenguaje.
- Las actitudes son comunicadas.
- Diferentes individuos pueden estar de acuerdo o en desacuerdo respecto a sus actitudes.
- En general, las actitudes son predecibles en relación con la conducta social.

1.2.- Modelo tridimensional de las actitudes:



13

1.3.- ¿Cómo se forman las actitudes?

En términos generales, se considera que las actitudes son el resultado del aprendizaje a través de la experiencia tanto directa como indirecta.

Existen dos grandes marcos teóricos que explican cómo se forman las actitudes: la perspectiva **Conductista** y la **Funcionalista**.

1.3.1.- La explicación conductista:

En líneas generales el Conductismo ha defendido la idea de que las actitudes provienen de la asociación repetida de un objeto, persona o situación, con un estado placentero o displacentero. A su vez existen tres explicaciones dentro del conductismo:

- Conductismo Clásico: Consiste en la asociación de un estímulo con una sensación placentera o displacentera.
- Conductismo Operante: consiste en aprender algo debido a que es reforzado mediante un premio o un castigo.
- Aprendizaje vicario: Esta teoría establece que mucho de lo que aprendemos lo hacemos por observación e imitación.

1.3.2.- La explicación funcionalista:

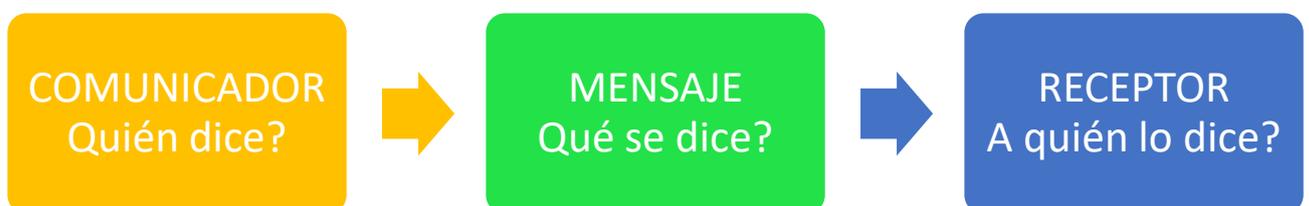
Estas teorías sostienen que las actitudes cumplen una serie de funciones en la satisfacción de necesidades humanas:

- Función instrumental, adaptativa o utilitaria: De esta manera desarrollamos actitudes favorables hacia aquellos objetos que nos proporcionen sensaciones satisfactorias, mientras que nuestras actitudes serán más desfavorables frente a aquellos objetos que nos generen experiencias desagradables.
- Función defensiva del Yo: una actitud puede generarse para protegerse de una serie de sentimientos negativos, o conocimiento de verdades desagradables hacia sí mismo o hacia el propio grupo, permitiendo que estos sentimientos sean proyectados hacia otras personas.
- Función expresiva de la autorrealización: Las personas presentan la necesidad de expresar sus actitudes que reflejen sus propios valores centrales. De esta forma, se suelen sentir satisfechos cuando pueden expresar sus propias ideas, cuando pueden declararse ante los demás defendiendo valores que creen apropiados, o describen su autoconcepto. Esta función sería también una forma de identificación con un grupo de referencia, ya que expresando ciertas actitudes y valores, el individuo se siente que forma parte de dicho grupo.
- Función de economía cognoscitiva: las actitudes se constituyen en un marco de referencia que nos sirve para organizar nuestra experiencia y nuestros conocimientos.

14

1.4.- Factores del cambio de actitud:

Tradicionalmente se sostiene que el cambio de las actitudes depende en alguna de estos tres componentes:



a) El comunicador:

El comunicador es quien habla en el proceso de comunicación. En la situación habitual es la persona que defiende una postura diferente a la del receptor, con intención de que éste cambie de dirección. El comunicador es la fuente emisora del mensaje persuasivo.

Para que su mensaje tenga efecto, será necesario que el comunicador reúna una serie de cualidades:

- Credibilidad: El rasgo más característico de la credibilidad es el prestigio del comunicador.
- Experiencia: Una fuente experta, o percibida como tal por parte del receptor, con un supuesto mayor conocimiento sobre el objeto de actitud, tiene más posibilidades de motivar y persuadir a su audiencia.
- Confianza: Una fuente que se percibe como digna de confianza, sin oscuras intenciones de influir, tiene más posibilidades de cambiar la actitud de otro.
- Estatus: Se refiere a la posición que ocupa un individuo en un grupo determinado y en un momento concreto.
- El efecto letargo: En algunas investigaciones se ha podido comprobar que la influencia de una fuente creíble se desvanece con el paso del tiempo, mientras que se incrementa el cambio producido por una poco creíble. En este sentido, la hipótesis de la disociación sostiene que la gente tiende a recordar el mensaje y a olvidar la fuente.
- Atractivo: En líneas generales puede afirmarse que los individuos modifican sus actitudes para adecuarlas a las de las personas que les gustan o que quieren. En este caso, la dificultad está en saber, qué se considera atractivo.

b) El mensaje:

Los factores a tener en cuenta del lado del mensaje son:

- El contenido emocional: Solo hay que asomarse brevemente a cualquier medio de comunicación para observar que la apelación emocional de la persuasión es continua. Unas veces se trata de desencadenar la agresividad de la audiencia hacia un sujeto, grupo u objeto; en otras se recurre al miedo para convencernos de que hemos de cambiar nuestras actitudes y comportamientos.
- Agresión: Los sujetos que se encuentran en un estado de activación agresiva son más propensos a ser influidos por mensajes agresivos capaces de dar curso a su estado emocional. Podemos afirmar que los mensajes bélicos y racistas encuentran mejor aceptación en condiciones de frustración personal y social, desencadenantes de la agresión.

- Miedo: Muchas veces se apela a infundir el miedo en la población mediante mensajes que tienen ese propósito para doblegar la voluntad de las personas. En ocasiones el miedo produce un cambio de actitud, y en otras no, lo que depende del nivel de miedo que se trata de transmitir. Un miedo moderado es útil a condición de que introduzca en el mensaje elementos de afrontamiento. Un miedo exagerado puede paralizar al sujeto y no prestar atención al mensaje.
- Discrepancia: Mientras mayor sea la discrepancia mayor será el cambio. Pero no debe existir una discrepancia exagerada.
- La estructura del mensaje: el orden en el que se presenta el mensaje puede generar un mayor efecto de persuasión. Existen investigaciones que establecen que la gente suele recordar lo primero y lo último que se dice, mientras que lo que queda en el medio del discurso suele ser olvidado.

c) El receptor:

- Implicación personal: En líneas generales puede afirmarse que las actitudes muy enraizadas en el individuo, que son importantes para él y le sirven como marco de referencia son muy difíciles de cambiar.
- Compromiso: la implicación personal del receptor se relaciona estrechamente con el compromiso que mantiene para con sus propias convicciones y opiniones en el tema en cuestión. Cuanto mayor sea éste, mayor será la resistencia a la persuasión.
- Relevancia personal: Otra forma de ver la implicación personal es conocer las consecuencias que puede tener para el individuo su posición frente al objeto actitudinal. En este caso será importante la fuerza del argumento del emisor.
- Relevancia de la respuesta: Si el compromiso del sujeto con sus propias convicciones no es muy intenso y tampoco el problema es muy relevante para el sujeto, todavía podemos hablar de implicación si la respuesta que dé el individuo está sujeta al escrutinio y a la aprobación social.
- Inoculación: hace referencia al conocimiento y experiencia previa del receptor en relación al objeto actitudinal. Se dice que las personas que cuentan con un mayor nivel de formación son más difíciles de persuadir.

2.- LA AGRESIÓN:

2.1.- Naturaleza de la agresión:

Se puede definir la agresión como una conducta física o verbal que conlleva la intención de lastimar al prójimo.

La agresión va acompañada de un estado emocional intenso, -ira o enfado- instigado por una provocación, que funciona como guía de la conducta agresiva. Esta agresión, denominada hostil, busca producir daño o dolor a otra persona.

- Factores biológicos de la agresión: El ser humano está provisto de una serie de instintos que pueden dar lugar a la agresión como mecanismo defensivo. Nos referimos al instinto de conservación por el cual las especies apelan a dos estrategias básicas: el ataque o la huida.
- Factores psicosociales: Desde una perspectiva psicosocial se considera la agresión como una serie de conductas adquiridas o aprendidas a lo largo de la vida.
- Factores socioculturales: junto a los factores biológicos y los psicosociales, es necesario tener en cuenta el peso importante del contexto social y cultural de la agresión. La agresión es patrimonio de casi todas las culturas. En unos casos se ha convertido en el valor dominante de una sociedad, pensemos por ejemplo en el Imperio Romano.

3.- LA COMUNICACIÓN HUMANA:

3.1.- El Lenguaje:

El lenguaje está vinculado a casi todas las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana. Hablamos con otras personas para comunicarnos, por medio del lenguaje ponemos en orden nuestro pensamiento, nos resulta más fácil recordar cosas cuando podemos asociarlas con un nombre, etc.

Funcionalmente hablando, el lenguaje es un instrumento que sirve para la *comunicación*.

Estructuralmente, el lenguaje es un sistema de reglas que ponen en relación signos con significados. A este conjunto de reglas lo denominamos **gramática**. La **gramática** a su vez está compuesta por reglas **fonéticas**, que señalan las combinaciones de sonidos de una lengua, la **morfología** o regla de formación de palabras y la **sintaxis** o reglas para construir oraciones con palabras. Finalmente la **semántica** está constituida por las reglas referentes al significado.

La comprensibilidad del lenguaje depende, en gran parte, de que los hablantes compartan estas reglas. El significado de las palabras es **arbitrario**: su significado depende del acuerdo de los hablantes.

La psicología se interesa por los procesos que tienen lugar cuando hacemos uso del lenguaje: la *producción* y la *comprensión*.

En la **producción** el fin es la elaboración de un mensaje cuya emisión sea comprensible por otro hablante.

La **comprensión** sigue un orden inverso, decodificando la estructura del enunciado para interpretar el significado que el hablante ha deseado expresar.

La naturaleza del lenguaje implica una serie de *procesos de entrada*, relacionados con la recepción y análisis de la señal lingüística, bien sea oral o escrita, y una serie de *procesos de salida*. El uso del lenguaje se apoya en la emisión de sonidos correctamente articulados o la realización de unos signos gráficos. Finalmente, es evidente que entre los procesos de entrada y de salida es necesario suponer una serie de *procesos intermedios* destinados a la aplicación de las reglas gramaticales.

18

El lenguaje puede ser descrito por los siguientes rasgos:

- 1.- El lenguaje se caracteriza por poseer un código dual es decir, contiene dos tipos de elementos: elementos simples (fonemas) que carecen de significado. Con ellos se forman elementos más complejos (los morfemas) portadores de significado.
- 2.- Estos elementos se combinan mediante reglas gramaticales. Las emisiones tienen una secuencia estructurada de la que depende su significado.
- 3.- Como consecuencia del uso de la gramática el lenguaje tiene un carácter creativo. Los hablantes pueden generar e interpretar un número infinito de oraciones nuevas.
- 4.- El lenguaje tiene un carácter arbitrario y convencional. La relación de la palabra con su significado es arbitraria, es una relación establecida por convención.
- 5.- Permite la comunicación a distancia.
- 6.- Intercambio de turnos. Los hablantes intercambian el rol de oyente y hablante.
- 7.- Se trasmite socialmente de generación en generación.
- 8.- Las personas manifiestan una tendencia espontánea al aprendizaje del lenguaje.
- 9.- El uso del lenguaje está organizado por reglas pragmáticas que indican cómo reconocer la intención del hablante y sirven para adecuarse al contexto en el que se produce la interacción.
- 10.- La actividad de los hablantes implica un “feedback” por el cual se revisa y se adapta al contexto.
- 11.- Los hablantes tiene la capacidad de reflexionar sobre el lenguaje.
- 12.- El lenguaje sirve como instrumento para producir engaño.
- 13.- Puede ser oral o escrito.

3.2.- La comunicación no verbal:

El término comunicación no verbal designa todas aquellas respuestas humanas que no se describen como palabras explícitamente manifiestas. El término “no verbal” se utiliza para describir todos los acontecimientos de la comunicación humana que trascienden las palabras dichas o escritas.

En multitud de ocasiones, la palabra hablada precisa de un complemento no verbal para adquirir un sentido expresivo pleno; una agitación manual, una mirada, un determinado tono o volumen, un cambio en la distancia interpersonal, etc., subrayan el discurso oral dotándolo de unas cualidades afectivas y de los matices significativos sin los que el mero contenido literal apenas podría sugerir algo más que una anónima frase escrita en un papel en blanco.

Tan solo podríamos hablar de comunicación no verbal cuando se puede demostrar la existencia de un código, de un sistema de señales compartidas socialmente, por medio del cual un individuo transmite su experiencia a otro, que a su vez, responde de forma sistemática a dicho código.

3.2.1.- Funciones sociales de la conducta no verbal:

- a) **La función de afiliación:** El término afiliación se refiere a la expresión del afecto (positivo o negativo) entre las personas. El comportamiento no verbal desempeña un importante papel a la hora de informar sobre dicho estado afectivo. (alegría, cólera, sorpresa, pena, interés, aburrimiento, miedo, cariño, etc.)
La afiliación puede tener dos sentidos, uno positivo y uno negativo. La afiliación positiva se expresa por un incremento de la proximidad (más cercana que lo que establece la norma social), mirada dirigida al otro de un modo más frecuente, contacto ocular más prolongado, contacto físico, posturas abiertas, etc. La afiliación negativa suele implicar mayor distanciamiento físico, posturas cerradas, etc.
- b) **Función de control:** consiste en hacer sentir la influencia de unos sobre otros con el fin de modificar su conducta. De esta manera, la conducta no verbal está al servicio del control social en las siguientes áreas: *Estatus, poder y dominio*. Los tres conceptos se refieren a la jerarquía vertical que existe en las relaciones sociales. Así, por ejemplo, en relación a la mirada, parece ser que ésta es una de las conductas más importantes para diferenciar las personas dominantes y poderosas, de los demás individuos. Experimentalmente se ha comprobado que la persona de menos poder suele mirar más a la persona poderosa que al contrario.
- c) **Persuasión:** Aquí la conducta no verbal de una persona se halla al servicio de la inducción del cambio de opinión de otra. Por ello, se suele decir que personas más persuasivas, suelen ser más expresivos, cálidos y tranquilos.
- d) **Retroalimentación – Refuerzo:** la comunicación verbal sirve también para generar un feedback tanto positivo como negativo.

- e) **Engaño:** La gente controla menos sus conductas corporales, por lo que cuando intentan engañar, no es la cara, sino el cuerpo lo que traiciona la intención del engaño. Por otra parte, hay investigaciones que encuentran que el tono de voz suele aumentar con el engaño.

3.2.2.- Clasificación de la conducta no verbal:

Se distinguen tres categorías: kinesia, paralenguaje y proxémica (referida a la distancia y espacio personal, a la conducta territorial humana)

20

A.- Kinesia:

Se ocupa del estudio de la postura y movimiento corporales, de la conducta táctil, del efecto de la apariencia física, vestimenta y artefactos, así como los gestos y expresiones faciales y de la conducta visual.

- a) **Postura y movimiento del cuerpo:** aquí incluimos los gestos y movimientos de las extremidades, las expresiones faciales, la conducta de los ojos y la postura. Se pueden clasificar en:
- **Emblemas:** actos no verbales que admiten una traducción verbal específica conocida por los miembros de un grupo de comunicación. Son específicamente culturales.
 - **Ilustradores:** directamente unidos al habla, la acompañan sirviéndole para ilustrar lo que se dice verbalmente; pueden acentuar o enfatizar una frase.
 - **Muestras de afecto:** configuraciones faciales y posturas corporales que expresan estados afectivos generales; no intentan comunicar, pero en ocasiones pueden ser intencionales.
 - **Reguladores:** controlan la sincronía del hablante-oyente en el acto comunicativo. Indican la disposición a comenzar una interacción, o el deseo de terminarla, regulan el turno de las conversaciones, señalan al hablante que se apresure, que haga más ameno su discurso, que continúe, etc.
- b) **Conducta táctil:** generalmente es más probable su aparición cuando:
- Da información o consejo más que cuando lo pide.
 - Da una orden más que cuando responde a una.
 - Pide un favor más que cuando consiente en hacerlo.
 - Trata de convencer antes que cuando es convencido.
 - La conversación es "profunda" más que cuando es casual.
 - Se reciben mensajes penosos más que cuando se emiten.
 - En una fiesta más que en el trabajo.

Cuanta mayor es la emoción y más íntima la relación percibida, mayores son las oportunidades de contacto.

- c) Apariencia física: Diversos estudios sobre persuasión muestran que el atractivo físico es importante; que la “belleza” de una persona conduce a la simpatía, hacia su persona y hacia sus ideas. Las personas atractivas aventajan a las no atractivas en gran cantidad de evaluaciones socialmente deseables: éxito, personalidad, popularidad, sexualidad, sociabilidad y felicidad.
- d) Ropas y artefactos: Nuestra forma de vestir, el maquillaje, los adornos superfluos, etc., también forman parte de nuestro aspecto externo. El emplear tiempo, dinero y energías en modificarlos da idea de que su finalidad es la de ofrecer ante los demás una imagen de nosotros que deseamos; de mostrar ante los otros un cierto estado anímico (vestir de luto), edad (color de pelo), estado físico (cubre ojeras), actitudes (un pin de Greenpeace), estatus (usar una lapicera de determinada marca), nivel intelectual o cultural (uso de anteojos), etc.
- e) Expresiones faciales: De la expresión del rostro siempre se ha destacado su relevancia para informar de los estados emocionales, pero también es importante en el manejo de la interacción diaria, controlando los canales comunicativos o complementando los mensajes verbales.
- f) Conducta visual: El contacto visual es una manera de manifestar la proximidad personal. Las funciones de la interacción visual son numerosas: expresar actitudes interpersonales (mirar fijamente es un signo de hostilidad hacia alguien); regular el flujo de la comunicación (el contacto visual señala habitualmente que el canal de la comunicación está abierto); expresar el grado de implicación en lo que se dice o hace; expresar retroalimentación, manifestar conductas de dominio o poder sobre los otros.

B.- Paralenguaje:

Se refiere a determinadas variaciones no lingüísticas, como el tono de voz, el ritmo, la velocidad del habla, las pausas y silencios, etc., que acompañan a las palabras dentro de una conversación.

Diversos estudios sugieren que la voz es un elemento importante en la persuasión. Así parece que la falta de fluidez influye sobre la percepción de credibilidad de una persona, pero una mayor entonación y volumen, y menos interrupciones en el discurso se relacionan positivamente con una persuasión más efectiva.

3.3.- Los rumores:

Según Rosnow (1980): el rumor es una proposición no verificada que está en generar circulación.

Normalmente, se ha considerado que el rumor reúne las siguientes características:

- Aflora habitualmente en situaciones críticas. Las condiciones de trauma social y temor personal son las que regularmente se han asociado con la aparición de rumores.
- Surge con mayor probabilidad en situaciones de privación de la información oficial.
- Se trata de una comunicación informal.
- Se propaga entre semejantes; entre personas implicadas en una misma situación particular.
- El mensaje transmitido, está sujeto a diversas distorsiones.
- Su surgimiento obedece a la necesidad de expresar y satisfacer ciertas emociones y necesidades.
- Se refiere a la actualidad; es decir, a temas próximos en el espacio y en el tiempo de los que participan.

El rumor para que sobreviva necesita ser transmitido. Su mensaje va pasando de boca a oreja, de forma que los participantes han de cumplir la doble función de prestar oído a los que se dice y de transmitirlo a otros. Si el rumor no es transmitido, llega a un callejón sin salida.

Tradicionalmente se ha admitido que para que se produzca la efectiva supervivencia del rumor, su mensaje ha de ser **relevante** para la población. Allport y Postman establecieron una ley fundamental del rumor, según la cual el Rumor (R) es igual a la Importancia (I) por la Ambigüedad (A):

$$R = I \cdot A$$

De este modo, si alguno de los factores se reduce a cero (no existía ninguna ambigüedad en el acontecimiento y/o carecería de importancia) es imposible la aparición del rumor.

4.- LA IDENTIDAD SOCIAL:

La identidad se caracteriza por el hecho de que los individuos se perciben pertenecientes a un sistema social. La noción de pertenencia se refiere al hecho de que los individuos están situados en una determinada categoría y aceptan, de un modo más o menos explícito, sus valores.

De forma más precisa, la identidad social está determinada por la inserción del individuo en categorías (país, raza, religión, creencia, clase social, etc.)

La identidad social no es una realidad adquirida de una vez para siempre; evoluciona durante la vida y se construye a través de las opciones y los compromisos más o menos pronunciados (elección de una carrera, elección de un colegio, de un barrio, de un partido político).

4.1.- Mecanismos de la identidad social:

La identidad social se construye en forma progresiva a través de las diversas experiencias del ser humano, en donde la etapa de la infancia y la niñez adquieren un valor decisivo. Los mecanismos más importantes en la construcción de la identidad social son:

- a) La identificación: se refiere a los modelos sociales y culturales que orientan nuestros comportamientos para evaluar a otros. Es socialmente compartida en la medida que aceptamos esta realidad social como algo que debe ser así de ese modo.
- b) La influencia de los referentes: Son aquellos individuos que marcan de modo concreto la imagen que nos hacemos de nosotros mismos o de nuestro ideal.

Eje 4: Estructura de Grupo:

COMPORTAMIENTO DE GRUPO: Grupo y Equipo, diferentes concepciones. Posición, rol y estatus. Condiciones para el funcionamiento del equipo dentro de la estructura laboral. Liderazgo.

24

1.- COMPORTAMIENTO DE GRUPO:

1.1- CONJUNTO, GRUPO EQUIPO Y EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO:

❖ Conjunto:

Se trata de un número de personas unidas casual o involuntariamente en el que no hay comunicación ni vínculo.

El objetivo puede ser “coincidente” pero no es realizado “en común”. Un ejemplo de esto poder las personas que viajan en el Saeta. Cada una de ellas tiene el objetivo de llegar a destino; el objetivo es coincidente, pero no lo están buscando en forma grupal, no se pusieron de acuerdo para sacar el pasaje en ese colectivo, ni establecen un vínculo más allá del trato que exige la cortesía.

❖ Grupo:

Es un conjunto de personas que se unen temporalmente por una necesidad o deseo individual compartido.

Puede ser el ejemplo de un grupo de turistas que contratan un tour y realizan un viaje, tienen el mismo objetivo: visitar determinados lugares. Todos tienen el mismo interés por esos lugares y todos contrataron la misma agencia de viajes. Durante unos días compartirán el medio de transporte, hoteles e incluso la misma mesa de las comidas, comenzando a comunicarse y a conocerse. Se sienten unidos por un interés común.

Los integrantes no saben lo que se espera de ellos, no se organizan para lograrlo, no tienen un plan detallado y nadie ejerce un mayor control.

Así fracasan muchos grupos de trabajo que nunca llegan a convertirse en equipos. Si bien tienen un objetivo común, pero sus funciones y tareas no están bien determinadas, no hay una buena planificación mensual y el control es casi nulo. Por

otro lado la interacción es constante pero superficial. No llegan a conocerse lo suficiente como para establecer un vínculo y provocar sinergia. Y en general son conducidos por jefes y no por líderes.

❖ **Equipo:**

Es un grupo de personas formal organizado para cumplir un fin específico. Es conducido por un líder, con un gran nivel de organización, planificación y control, orientado a la mejora continua y a la resolución de problemas, mediante la generación de ideas creativas.

Está integrado por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta. Comparte un nombre, una identidad, un propósito, una historia, un conjunto de metas, objetivos, estrategias y expectativas en común. Tienen un alto nivel de madurez.

❖ **Equipo de alto rendimiento:**

Puede ser definido como un grupo de personas con roles específicos y talentos y habilidades complementarias, alineadas y comprometidas con un propósito común, las cuales manifiestan consistentemente altos niveles de colaboración e innovación, que produce resultados superiores.

Características de los equipos de alto rendimiento:

- a.- Liderazgo participativo.
- b.- Toma de decisiones efectiva.
- c.- Comunicación abierta y clara.
- d.- Apreciada diversidad.
- e.- Confianza mutua.
- f.- Buen manejo del conflicto.
- g.- Objetivos claros.
- h.- Roles y responsabilidades perfectamente definidos.
- i.- Todos saben hacer el trabajo del otro y están dispuestos a reemplazarlos.
- j.- Relación de coordinación.
- k.- Atmósfera positiva.
- l.- Si bien hay líderes, cada uno autogestiona su trabajo y se controla a sí mismo.

m.- Su nivel de disciplina es alto.

n.- Nada se deja al azar. La planificación es muy desarrollada.

ñ.- Intensa motivación de sus miembros, generada por ellos mismos.

o.- Amplia participación por medio del intercambio de ideas, opiniones e información.

p.- Tolerancia a las diferencias y al desacuerdo.

q.- Producen resultados extraordinarios, pero nunca se conforman, aspiran a la mejora continua.

r.- El equipo no pierde de vista sus metas, está claramente centrado en su misión.

s.- Los integrantes sienten amor y pasión por lo que hacen y por su empresa.

t.- Existe un total manejo de las emociones por parte de sus integrantes, impidiendo que se produzca cualquier tipo de crisis.

u.- La administración del tiempo es clave. Saben priorizar tareas y no se distraen con nada.

Condiciones para trabajar en un Equipo de Alto Rendimiento:

- La meta común debe importar más que las metas personales.
- Debe ser capaz de cultivar la confianza desinteresada y el esfuerzo.
- El equipo siempre debe prevalecer, aunque los miembros tengan estilos de actuación inconfundibles.

1.2.- POSICIÓN, ROL Y ESTATUS:

La *posición* social nos habla del lugar que ocupa un miembro determinado en la estructura de un grupo en cuestión.

Se entiende por *rol* (o *papel*) al conjunto de previsiones de comportamiento derivado de una posición determinada.

Según Sargent (1951) el *ROL* es un modelo de conducta social que aparece situacionalmente apropiado a la persona en términos de las demandas y expectativas de quienes pertenecen a su grupo.

Por otra parte, el *estatus* hace referencia al prestigio y valor asociado a cada posición y derivado de cada rol.

1.3.- VERDADES ACERCA DEL TRABAJO EN EQUIPO:

John C. Maxwell (2012) enumera las siguientes afirmaciones sobre el Trabajo en equipo:

a) *El trabajo en equipo divide el esfuerzo y multiplica los resultados:*

- Los equipos involucran más gente, de esa manera producen más recursos, ideas y energía que un solo individuo.
- Los equipos maximizan el potencial del líder y reducen sus debilidades.
- Los equipos proporcionan múltiples perspectivas acerca de cómo resolver un problema.
- Los equipos comparten el mérito por las victorias y asumen las culpas por las derrotas.
- Los equipos mantienen al líder concentrado en la meta.

b) *El talento gana partidos pero el trabajo en equipo gana campeonatos:*

En los vestuarios de un exitoso equipo de fútbol, hay un cartel que afirma: “son los individuos los que ganan los partidos, pero son los equipos los que ganan los campeonatos”.

c) *El trabajo en equipo no depende solo de una persona:*

Los grupos más talentosos suelen estar formados por miembros con egos muy sobresalientes. Uno de los secretos para trabajar con equipos exitosos es convertir al propio ego en confianza en el equipo, sacrificio personal y sinergia.

d) *Los grandes equipos crean un sentimiento de comunidad:*

Lo que distingue a una comunidad, no es la ausencia de conflictos sino la presencia de un espíritu de reconciliación. Cuando un equipo comparte un fuerte sentimiento de comunidad, sus miembros pueden resolver conflictos sin disolver relaciones.

e) *Añadirles valor a los demás te añade valor a ti mismo:*

A menudo, las personas arman equipos por intereses personales: necesitan actores de reparto para ser ellos las estrellas. Pero esa actitud lastima al equipo. Las personas que se aprovechan de otras fracasan inevitablemente tanto en los negocios como en las relaciones. Para tener éxito, hay que servir a los demás.

2.- LIDERAZGO:

2.1.- QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Se pueden encontrar distintas definiciones sobre lo que es el liderazgo: (Gibb, 1969)

- El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación (rol)
- El líder como un foco para la conducta de los miembros del grupo.
- El líder como el miembro del grupo que ejerce influencia sobre los demás.
- El liderazgo se aplica solo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida.
- El líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la relación del grupo.

Según Fischer y Scharz (1993), para explicar la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres **componentes**:

- La individualidad del líder: su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las peculiaridades de sus seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos.
- El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del momento presente.

2.2.- TEORÍAS CLÁSICAS DEL LIDERAZGO:

2.2.1.- El liderazgo como rasgo de personalidad:

Según esta teoría, líder “se nace”, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando posea esas cualidades, a saber:

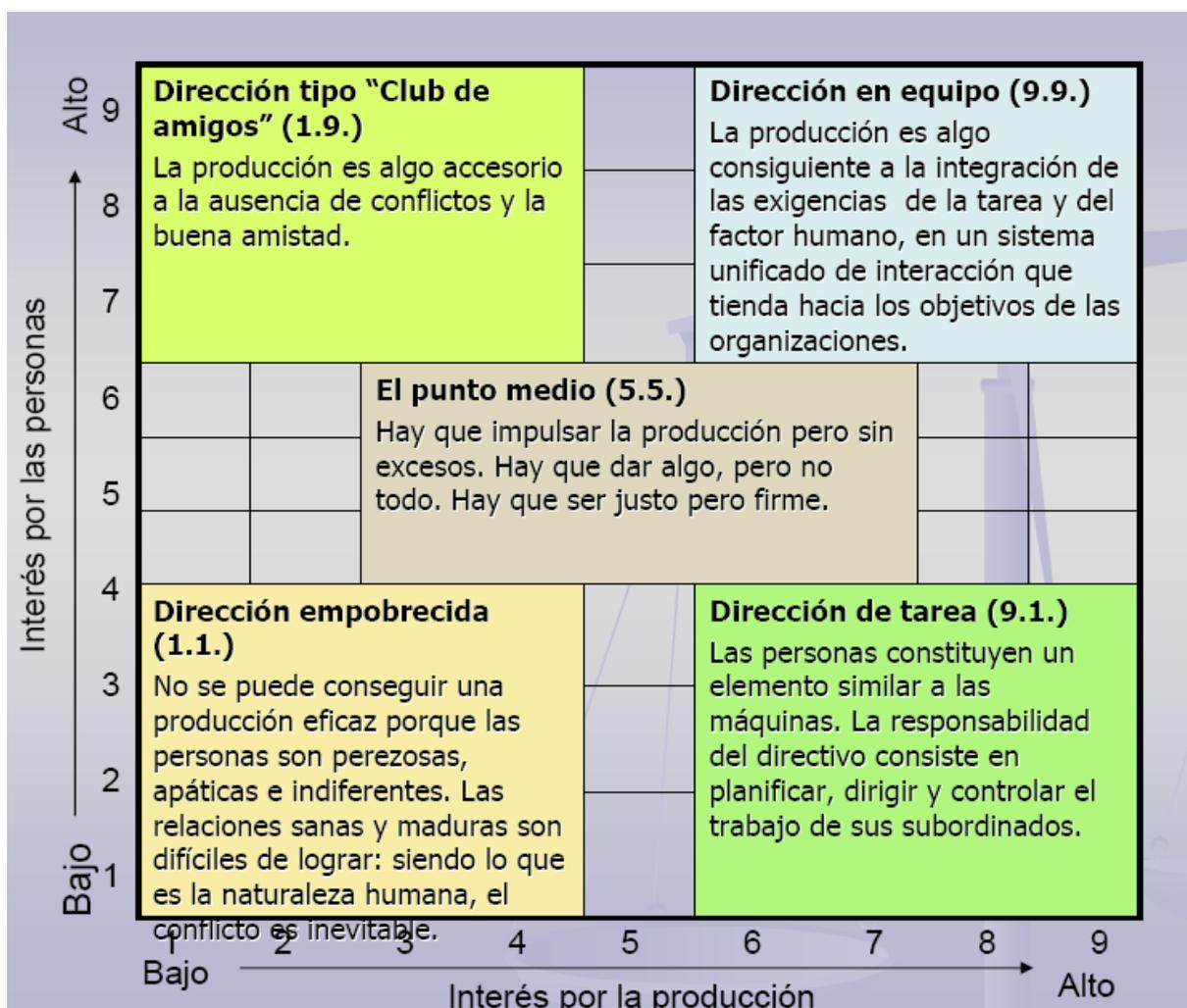
- Inteligencia.
- Ajuste.
- Seguridad en sí mismo.
- Extroversión alta.
- Empatía.

2.2.2.- La malla gerencial de Blake y Mouton:

Estos autores definen dos características básicas del liderazgo eficaz:

- El interés por las personas.
- El interés por la producción.

La combinación de estas características en diferentes niveles da lugar a los cinco estilos de dirección:



El estilo 1.1 (Estilo Laissez-Faire)

El líder con este estilo muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del equipo desarrollan un mínimo esfuerzo, solo lo justo para mantener su puesto. La finalidad es evitar los problemas y los conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de la jubilación.

El estilo 1.9 (Estilo Club Social)

El líder con este estilo muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean lo más satisfactorias posibles. En estos grupos suele existir una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amigable. Se da una excesiva importancia a las actividades de tipo social, no hay discusiones ni conflictos.

Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal, pero los resultados que se pueden esperar cuando se utiliza este tipo de liderazgo son: baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y un clima laboral relajado (Bass, 2008).

El Estilo 9.1 (Estilo de tarea)

En este caso el líder suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa.

Consciente de la autoridad que tiene, en este estilo el líder manda, dirige, controla y se ajusta a los objetivos que se deben conseguir.

Considera que la mejor “cooperación” es la obediencia y si detecta errores busca al responsable, para así tomar las medidas oportunas “para que no vuelva a suceder”.

Las consecuencias que se pueden esperar con este estilo de dirección es una alta productividad a costa de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento de los empleados al considerar al líder como alguien que controla y que es autoritario.

El Estilo 5.5 (Estilo de la mediocridad)

El directivo con este estilo, trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando, por un lado la necesidad de realizar el trabajo, y por otro el mantener un nivel moral satisfactorio entre los miembros. Se podría definir el espíritu de este tipo de grupo con una sola palabra: mediocridad.

Las consecuencias de la utilización de este estilo para la organización son una calidad moderada, desempeño aceptable basado en el *status quo*, baja creatividad y baja originalidad y un equipo de trabajo que se deja llevar.

El Estilo 9.9 (Estilo de compromiso total)

Este tipo de liderazgo muestra al mismo tiempo un alto nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo. En este caso predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

Se considera que es positivo hacer participar a los colaboradores en los objetivos, de hecho, estos participan en la definición de las metas, en el planteo de las estrategias y participan en los éxitos de la empresa.

31

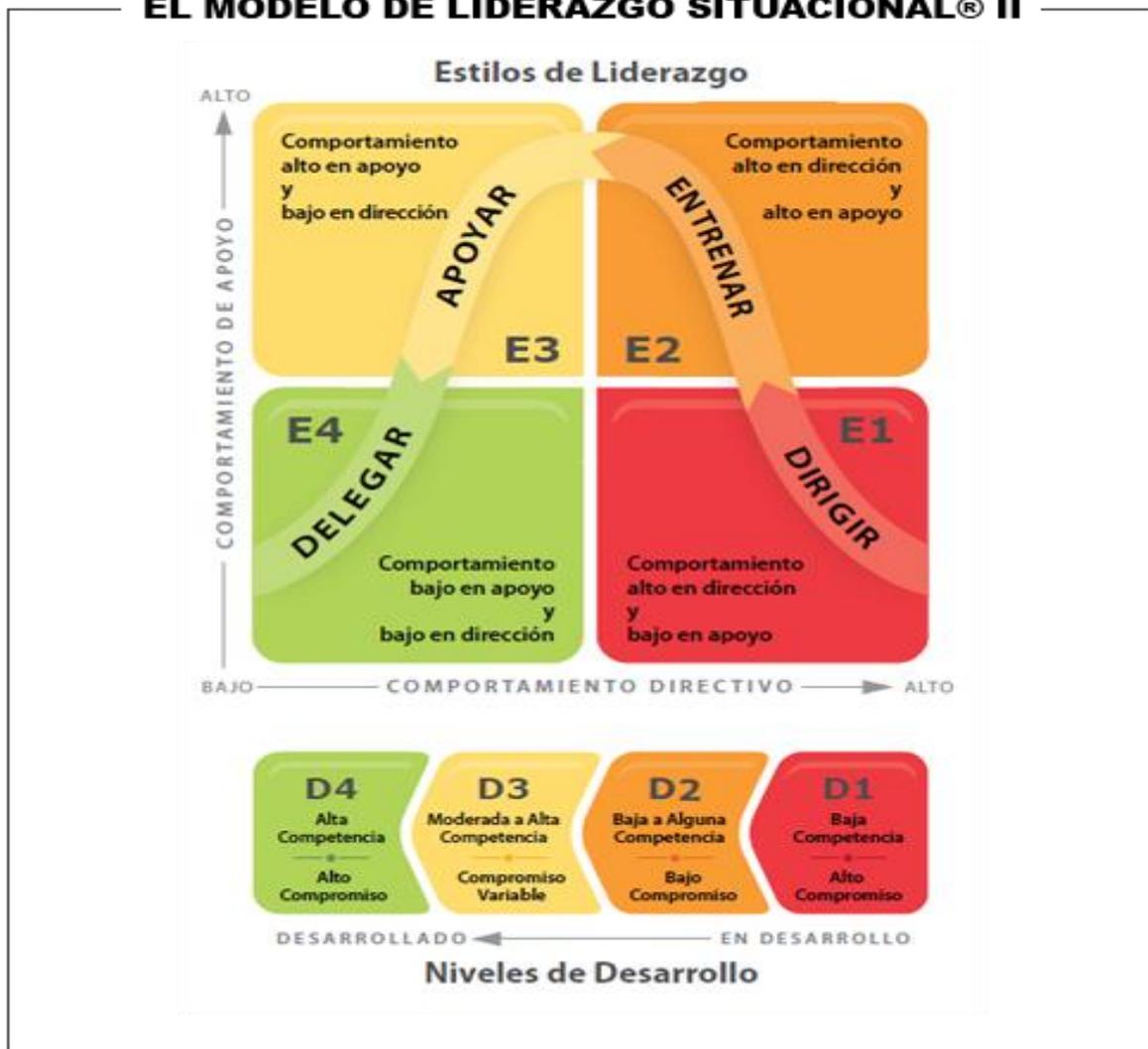
2.3.- ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL:

Blanchard señala dos estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores:

- Comportamiento de dirección: es la medida en que un líder define el rol del colaborador y le especifica lo que debe hacer, cuando hacerlo, cómo hacerlo y supervisa de cerca sus resultados.
- Comportamiento de apoyo: es la medida en que un líder escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Estos dos tipos de comportamiento los puede manejar en mayor o menor medida un líder dando lugar a cuatro estilos diferentes de liderar a sus colaboradores:

EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL® II



Estilo 1: Dar órdenes o dirigir: se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

Estilo 2: Persuadir o Entrenar: supone utilizar ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo de manera intensa. Si bien mantiene un alto nivel de dirección y supervisión, reconoce los avances en los colaboradores y solicita sugerencias.

Estilo 3: Participar o Apoyar: se mantiene un alto comportamiento de apoyo, disminuyendo el comportamiento de dirección. Toma las decisiones conjuntamente con sus colaboradores y apoya los esfuerzos que éstos realizan.

Estilo 4: Delegar: El líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones en sus colaboradores.

Por otra parte se debe tener en cuenta los diferentes niveles de madurez que pueden presentar los colaboradores, en base a sus capacidades (competencias) y su nivel de compromiso:

Liderazgo Situacional

Nivel de Desarrollo

Estilo de Liderato Adecuado

D1 Poca competencia Mucho interés	E1 DIRIGIR : estructurar, controlar y supervisar
D2 Alguna competencia Poco interés	E2 INSTRUIR : orientar y ayudar
D3 Mucha competencia Interés variable	E3 APOYAR : elogiar, escuchar y dar facilidades
D4 Mucha competencia Mucho Interés	E4 DELEGAR : dar la posibilidad de la toma de decisión ²⁷

2.4.- LIDERAZGO TRANSACCIONAL VS. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

En el tipo de liderazgo transaccional el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados. Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder premia o castiga al colaborador en función de la calidad de su trabajo. Estos líderes manejan las relaciones con sus colaboradores como si fueran transacciones económicas.

En cambio el liderazgo transformacional implica la modificación de la organización, a diferencia del transaccional que se caracteriza por ser estático o mantener el “*status quo*” dentro de la organización.

Kouzes (1997) considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar.

Según Bass y Avolio, existen cuatro componentes del liderazgo situacional: el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

2.5.- DOCE RUTINAS DEL BUEN LIDER:

Nuevamente citamos a John Maxwell quien en su libro “El ABC del trabajo en equipo” describe doce pautas de conducta propias del líder eficaz.

- 1.- Le concede un alto valor a las personas.
- 2.- Destina recursos para el desarrollo de las personas.
- 3.- Le otorga un alto valor al liderazgo.
- 4.- Busca líderes potenciales.
- 5.- Conoce y respeta a su gente.
- 6.- Proporciona experiencias de liderazgo a su personal.
- 7.- Recompensa las iniciativas.
- 8.- Proporciona un entorno seguro en donde las personas hagan preguntas, compartan sus ideas y asuman riesgos.
- 9.- Crece con su gente.
- 10.- Atrae dentro de su círculo íntimo a personas con un alto potencial.
- 11.- SE compromete a desarrollar un equipo de liderazgo.
- 12.- Le otorga a sus líderes la libertad de liderar.

Eje 5: Las Relaciones Sociales y su influencia en las relaciones laborales.

INTERACCIÓN SOCIOLABORAL EN ORGANIZACIONES: Comportamiento humano en las organizaciones. Dimensiones del comportamiento organizacional.

CONFLICTO Y CONCILIACIÓN: Factores que ocasionan el conflicto (dilemas, competencia, percepción de injusticia). Factores que contribuyen a la conciliación (contacto, cooperación, comunicación).

1.- INTERACCIÓN SOCIOLABORAL EN LAS ORGANIZACIONES:

Las organizaciones pueden ser entendidas como complejos sistemas sociales caracterizados por sus propios fines que de una u otra manera se enlazan con nuestras necesidades y objetivos personales.

El comportamiento organizacional, por tanto, hace referencia a la actuación de los individuos dentro del escenario de una organización.

1.1.- Comportamiento humano en las organizaciones:

El interés por el comportamiento humano en las organizaciones se inicia en conexión directa con la actividad laboral. Ya desde la primera revolución industrial la inclusión del factor humano en los procesos de producción preocupa a gerentes y administradores de empresas. El interés se concreta de manera sistemática a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX en torno a la Administración Científica del Trabajo.

Este enfoque corresponde a la teoría de Taylor quien establece tres dimensiones que, a su juicio, caracterizan la administración eficaz: manipulación de la motivación, haciendo uso casi exclusivamente de la recompensa monetaria, utilización de la autoridad y la coacción, mientras que la responsabilidad descansa casi exclusivamente en los niveles de gerencia.

Desde este momento el enfoque se centra en el perfeccionamiento del sistema productivo. Una buena organización del trabajo trae consigo, un mejor aprovechamiento del trabajador a nivel individual y una mayor producción.

Desde esta perspectiva se pone énfasis en las características físicas del trabajo, en las condiciones laborales y en los salarios. Introduciéndose los criterios de motivación hacia el trabajo o satisfacción laboral de los empleados a nivel estrictamente económicos.

Al final de la segunda década del siglo pasado se le otorga mayor interés a la disciplina psicológica para el entendimiento del comportamiento humano dentro de las organizaciones laborales, centrándose en los procesos de aprendizaje y en el efecto de las condiciones físicas y la fatiga sobre el trabajo. La maquinaria es cada vez más compleja y exige mayores habilidades por parte del obrero. Luego de la crisis del 1929, buscando mayor rentabilidad, las empresas se ven obligadas a transformar el marco laboral. Surge el Movimiento de la Relaciones Humanas que se interesa por la influencia de los incentivos y los descansos a nivel de la productividad, concluyendo que en el análisis del desempeño en el trabajo es imprescindible tener en cuenta los efectos de los factores sociales, tales como las dinámicas y normas de grupo.

36

Se enfatiza el papel de una buena supervisión, de la cohesión del grupo y de unas relaciones favorables entre empleados y directivos.

A partir de los años cincuenta comienza a desarrollarse un nuevo cuerpo teórico centrado en la motivación laboral como variable organizacional. La motivación hacia el trabajo se asocia al sistema de necesidades o prioridades que deben ser satisfechas en el trabajo de cada individuo. Maslow (1954) establece un modelo jerárquico de necesidades donde distingue en sentido ascendente:



Este enfoque establece que el autodesarrollo personal es la esencia de la naturaleza humana. Como señala Herzberg (1966) los factores laborales implicados en la satisfacción de cada nivel de necesidad varían a lo largo de la jerarquía, estando los factores relacionados al trabajo, intereses, responsabilidad, promoción, etc., directamente relacionados con las necesidades superiores. El ser humano no es ya un elemento disruptivo del proceso productivo, al que hay que seducir u obligar a

trabajar, sino que su propia relación personal está fundada en el trabajo, siempre que éste represente una actividad enriquecedora.

El denominado enfoque de los Recursos Humanos desarrollado luego de la Segunda Guerra Mundial, se va a preocupar por la comprensión de los conceptos comportamentales y motivacionales del hombre en el medio laboral y social. La llegada de nuevas concepciones acerca del hombre y la organización se asienta sobre la idea de que “no existen las organizaciones sin personas” y que éstas son las encargadas de procesar los demás recursos, tanto materiales, tecnológicos como estructurales. El “recurso humano” se torna así, en el elemento imprescindible sobre el que giran los restantes sistemas organizativos.

37

No se trata ya de manejar recompensas económicas o de ofrecer un nuevo trato desde la gerencia; el nuevo liderazgo asume que los trabajadores no son pasivos por naturaleza y si la organización es capaz de ofrecerles las oportunidades y el clima psicosociológico adecuado, éstos aceptarán responsabilidades y desarrollarán un sentimiento psicológico de colaboración e integración en las tareas para alcanzar las metas organizativas.

Desde la administración directiva y de control se evoluciona hacia una administración que favorezca el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia y creatividad.

Ahora bien, si la organización exige a las personas que colaboran con ella, la puesta en acción de sus capacidades y habilidades para un desempeño eficiente, debe a su vez representar el medio a través del cual ellos alcanzarán sus propios objetivos (remuneración, seguridad, prestigio social, realización, etc....) Se genera una relación de intercambio entre la organización y sus miembros, basada en expectativas mutuas.

Es necesario subrayar que el sistema de recursos humanos contempla a todas las personas participantes en la organización, en todos sus niveles, subsistemas y grupos sociales.

Las personas dentro de las organizaciones utilizan sus conocimientos, habilidades y destrezas para cumplir sus tareas, las cuales llevan a cabo como un todo integrado ya que cada persona es única, diferente de las demás, portadora de sus propias expectativas, metas, valores y personalidad que mantienen una relación de intercambio e interés mutuo con la organización. De este modo podemos decir que resultan muy complejos y variados los factores que intervienen en el comportamiento organizacional.

1.2.- Dimensiones del comportamiento organizacional:

Se lo puede entender como el resultado de un proceso de interacción entre factores de índole diversa, tanto organizacionales (tecnología, sistemas, contexto) como personales.

La adaptación sociolaboral aparece conceptualizada como un fenómeno transaccional entre persona y ambiente, fruto del grado de equilibrio percibido entre requerimientos del contexto organizacional y capacidades personales. La falta de ajuste traerá consigo una serie de consecuencias tanto a nivel fisiológico como psicológico, dando lugar a ansiedad, problemas físicos asociados, insatisfacción laboral, experiencia emocional de estrés, etc.

En este sentido se toman en cuenta dos factores del comportamiento organizacional: *la satisfacción laboral y el rendimiento*.

La **satisfacción laboral** es entendida como un estado placentero derivado de la percepción de las experiencias laborales en las que está inmerso el sujeto. Los factores que determinan esta satisfacción laboral son de dos tipos:

- Necesidades de orden biológico básico, reguladas por factores extrínsecos a la tarea, son denominados factores “higienizantes” y están referidos exclusivamente al contexto laboral, por ejemplo: estabilidad, condiciones laborales, salario, horario, etc.
- Necesidades humanas de logro y realización personal, regidas por factores intrínsecos o “motivadores” que se refieren al trabajo en sí, naturaleza, contenido, responsabilidad, rendimiento, posibilidades de promoción, etc.

Así, habrá que tener en cuenta las necesidades del trabajador, sus expectativas, las características del puesto que ocupa, de la tarea que realiza y otras actividades laborales significativas. Cada nuevo trabajador en la organización no llega vacío, sino que trae consigo toda una serie de previsiones, objetivos, etc., en relación a su incorporación e integración futura. La formación particular de cada uno, su situación sociofamiliar y la información disponible acerca de la organización, del puesto le irá dando un nuevo significado los primeros días en la empresa, reestructurando sus expectativas anteriores y conformando otras nuevas.

En el análisis del **rendimiento** como componente del comportamiento organizacional podemos distinguir dos vertientes: **la motivación y la evaluación de desempeño**. Tradicionalmente el desempeño laboral ha sido el criterio fundamental para determinar salarios. En principio es lógico pensar que habrá que recompensar a los individuos pagándoles según su rendimiento y orientar su motivación hacia el trabajo a través del incentivo económico. Sin embargo Herzberg propone el concepto de *enriquecimiento del trabajo* que plantea la necesidad de enriquecer el trabajo de las personas diseñando puestos desafiantes, de mayor interés y atractivo que suministren al trabajador la necesaria responsabilidad, autonomía y control sobre su actuación.

1.3.- Evaluación de desempeño:

La eficiencia de la organización exige que el trabajador conozca sus funciones dentro de un determinado puesto. El trabajador debe conocer que es lo que se espera de él, qué responsabilidades le caben por sus funciones, cuáles son los recursos

disponibles, y lo que es más importante aún, necesita de un frecuente “feedback” como elemento de adaptación y corrección de su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño no debe limitarse a un juicio unilateral del jefe sobre el comportamiento de sus subordinados, debe incluirse dentro de programas formales y generales, debe extenderse a cada uno de los miembros de la organización y permitir la estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

2.- QUÉ ES UN CONFLICTO?

39

Presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin.

Analicemos los componentes de esta definición.

- 1- “Presencia de antagonismo y rivalidad”: Todo conflicto se manifiesta a través de un antagonismo, posiciones opuestas dilemáticas y rivales.
- 2- “Personas interdependientes”: Si las partes en conflicto pudieran prescindir una de la otra, el conflicto dejaría de existir. Lo mismo ocurriría si pudieran lograr un 100% de acuerdo y evitar las disidencias. Precisamente lo incómodo de un conflicto reside en que por un lado las partes se necesitan, son interdependientes; pero a la vez, están en desacuerdo.
- 3- “Sistema de creencias opuestas”: El antagonismo se origina porque las partes no perciben, no sienten, no valoran de la misma manera. Lo que para algunos es prioritario, para otros es postergable o secundario. Lo que para algunos es prescindible, para otros es indispensable. Lo que para algunos es deseable, para otros es peligroso.
- 4- “Dificultan la consecución de algún fin”: El antagonismo en un conflicto es tal que impide el trabajo conjunto y/o complementario entre ambas partes para resolver el problema u objetivo que los convoca.

2.2.- TIPOS DE CONFLICTOS

- Conflictos intrapersonales: Este tipo de conflictos remite al conflicto interior con uno mismo. En diversas ocasiones, nos debatimos entre aquello que queremos y aquello que debemos, conviven en nosotros alternativas que se presentan como dilemáticas.
- Conflictos interpersonales: Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos.

- Conflictos organizacionales: Son los conflictos que tienen lugar entre las diferentes áreas u objetivos aparentemente contrapuestos.

2.3.- FORMAS QUE TOMA EL CONFLICTO

Positivo:

El conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema. La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización.

Negativo:

El conflicto también llega a presentar efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas y agota los recursos, en particular el tiempo y el dinero. Si son graves las opiniones, ideas y creencias enfrentadas, afectan también, el bienestar psicológico de las personas ocasionando altos niveles de resentimiento angustia, bronca, tensión y ansiedad y estrés. Estos sentimientos se derivan de la amenaza que representa el conflicto para el sistema de creencias personales. Durante un período amplio, el conflicto quizás dificulte la creación y el mantenimiento de relaciones de apoyo y confianza. Muchas veces se visualiza el conflicto negativo como una batalla que se lleva a cabo con un gran costo personal, produce resultados negativos e incluso llega a ser irremediable. La palabras asociadas con esta forma que toma el conflicto son dolor, pérdida, agresión, peligro, bronca y hasta muerte. En general, los conflictos negativos profundos y duraderos que no se intentan resolver, llegan a desatar importantes grados de agresión entre los involucrados.

2.4.- ELEMENTOS INTERVINIENTES EN UN CONFLICTO

❖ Características personales:

Dado que las partes que dirimen los conflictos son personas, las actitudes y características personales de cada uno frente al conflicto incidirán en el mismo (sensibilidad, dureza, objetividad, autocrítica, reflexión, etc.).

❖ Emociones:

Atravesar por un conflicto genera emociones, por la tensión entre el acuerdo y desacuerdo propio de la situación de conflicto. (aceptación, rechazo, enojo, agresión, sumisión, etc.).

❖ Contexto:

El grupo, la familia, la organización en la que se manifiesta el conflicto “enmarcan” la situación y delimitan las posibilidades. El contexto indica qué es

permitido o no, qué es conveniente o no, y qué consecuencias pueden tener nuestras acciones.

❖ Historia:

Los conflictos, tienen su propia “evolución” hasta convertirse en tales. Son el resultado de la historia entre las partes. Esta historia, sea positiva o negativa, influirá en la posibilidad de abordaje del mismo.

❖ Terceros:

En la resolución de un conflicto siempre hay más implicados que las partes en cuestión. Las personas del entorno que rodean la situación también se ven afectadas, de algún modo. Por esto es que tanto amigos, familiares, colaboradores, suelen intentar influir, persuadir, aconsejar, exhortar, tanto explícita como implícitamente.

❖ Recursos:

Al afrontar un conflicto contamos con diversos recursos: los externos tales como: el tiempo, el dinero, la cercanía de los centros de poder, los procedimientos de trabajo, los bienes y los internos tales como la paciencia, la inteligencia, la fuerza, la capacidad para relacionarse, la creatividad para “echar mano” a otros recursos.

2.5.- FUENTES DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Existen algunas condiciones que favorecen el surgimiento de conflictos organizacionales. Estas no deben entenderse como causas únicas ni directas, dado que la presencia de un conflicto remite generalmente a múltiples factores. A pesar de esa multiplicidad, ellos pueden agruparse en tres categorías:

a) **VARIABLES ESTRUCTURALES:**

❖ Jurisdicciones ambiguas:

Cuando los límites de la jurisdicción de cada una de las partes involucradas son ambiguos, el conflicto es mayor. Cuando dos personas u áreas tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claras hay más probabilidades de conflicto entre ellas. Por el contrario, cuando sus roles y responsabilidades están claramente definidos, las expectativas y comportamientos esperados tienen mayor anclaje y se producen menos oportunidades para el conflicto.

❖ Metas opuestas:

Cuando los intereses de las partes son divergentes, hay posibilidades de que se produzcan conflictos. Un caso muy frecuente de conflictos de intereses en las organizaciones ocurre cuando existe competencia por recursos escasos o los objetivos de las áreas son contrapuestos.

❖ Dependencia de una parte:

Cuando una parte confía a otra la realización de una tarea o el abastecimiento de recursos, aumenta la posibilidad de existencia de un conflicto. Este caso es muy usual cuando dos equipos no logran coordinarse adecuadamente y esto los conduce a acusaciones mutuas sobre un comportamiento erróneo. El grado de dependencia y complementariedad entre equipos es una variable que puede funcionar como promotora de potenciales conflictos.

❖ Grado de asociación de partes:

Se refiere tanto a la participación de las partes en la toma de decisiones como a las relaciones informales entre ellas. (el grado de conocimiento e interacción entre ellas). Cuando las partes deben tomar una decisión conjunta consensuada, es probable que surjan desacuerdos.

❖ Regulaciones comportamentales:

Los mecanismos reguladores incluyen los procedimientos estandarizados, reglas y políticas. Estos cumplen dos funciones simultáneas: por un lado, reducen la probabilidad de conflicto porque predicen las relaciones y reducen la toma de decisiones arbitrarias. Por otra parte, aumentan el grado de control. Si las partes presentan una gran autonomía, es probable que se opongan a estos marcos reguladores, creando de este modo, nuevos conflictos.

❖ Conflictos previos no resueltos:

Si aumenta el número de conflictos previos no resueltos, se manifiesta una situación proclive al conflicto. El grado de resolución que se haya dado a un conflicto, posteriormente afectará la resolución de futuros conflictos. Es decir, que las experiencias previas de las partes crean las condiciones. Así es como la supresión de conflictos mediante el uso de poder o los compromisos no cumplidos generan condiciones y expectativas que auspician conflictos posteriores.

b) VARIABLES COMUNICACIONALES:

La mayoría de los conflictos involucran alguna dificultad en la comunicación.

Por lo general, se originan a partir de diferencias en la percepción y la escucha, y son producto de las diversas interpretaciones que cada uno otorga a los mensajes que recibe.

Los problemas comunicacionales que provocan conflictos son muchos y variados. Es posible distinguir entre las variables comunicacionales grupales y/u organizacionales, y aquellas que refieren a lo interpersonal.

Desde lo organizacional, algunos de las causas de conflictos son: intercambio insuficiente o excedente de información, ruidos en los canales, rumores y radio

pasillos, etc. superposición de mensajes, divergencia de comunicaciones formales e informales, Abuso o inadecuada elección del canal (ej.: E-mails)

Desde lo interpersonal, las fuentes de conflictos más frecuentes son:

- los problemas semánticos,
- los malos entendidos,
- la distorsión de los mensajes,
- los dobles mensajes,
- Si las partes están física o temporalmente separadas, se aumentan las posibilidades de malos entendidos.

En las comunicaciones a distancia, características de la era global de los negocios, esto representa una fuente potencial de conflictos.

Diversos estudios han demostrado que la comunicación es una de las principales fuentes de conflicto. Es indudable que uno de los motivos que incide en ello, es que el nivel relacional de la comunicación condiciona fuertemente el nivel de contenido de la misma, y esto repercute directamente sobre la tarea.

c) VARIABLES PERSONALES:

Se refieren a las características de personalidad, así como a los sistemas individuales de valores de cada uno. Hay ciertas personalidades que son más propensas a generar conflictos. También los valores propios influyen en la formación de prejuicios, criterios de trabajo, etc. La historia personal condiciona nuestro modo de generar y resolver situaciones conflictivas.

2.6.- LOS CONFLICTOS EN EL ÁMBITO LABORAL.

A continuación se describen algunas de las características de los conflictos laborales, teniendo en cuenta las condiciones particulares del ámbito laboral. Es decir, tratar de comprender los que significa y el impacto que tienen los conflictos laborales. García Villegas puede ilustrar esto cuando comenta: "Significa estudiar las condiciones bajo las cuales los daños se perciben o pasan sin ser percibidos, y la forma en que la gente responde ante la experiencia de la injusticia y el conflicto". Existen varias clases de conflictos laborales según las relaciones implicadas y el objeto del conflicto. Así encontramos, conflictos Individuales o colectivos de carácter jurídico, el interés u objeto del conflicto, puede ser de un trabajador o de varios, o inclusive de todos los trabajadores de una empresa o entidad. El conflicto puede referirse a la interpretación o cumplimiento de una norma laboral.

Otro que se puede presentar es el conflicto laboral Individual de carácter económico, esto implica las condiciones específicas de remuneración del trabajo. Los conflictos laborales Colectivos de carácter jurídico, son aquellos en que se defienden intereses grupales. Los conflictos Colectivos de carácter económico, se refieren a la discusión sobre condiciones de trabajo que cobijan a todos los trabajadores.

2.6.1.- Intereses y expectativas entre las partes:

La comunicación en los conflictos laborales, es un punto clave, pues en los problemas de comunicación, puede encontrarse el origen de muchos conflictos y sin lugar a dudas es allí también donde puede encontrarse la solución. Una buena comunicación efectiva y asertiva, puede servir para prevenir eventuales o potenciales situaciones de conflicto. Por ello se debe privilegiar en el contexto laboral la comunicación, de modo que no haya lugar a equívocos, ni en las directrices, ni en las tareas cotidianas.

A través de la comunicación se pueden descubrir las verdaderas expectativas y necesidades de las partes en conflicto, de manera que se les oriente hacia la solución, dentro de un estilo de negociación ganar-ganar.

2.6.2- El objeto de los conflictos laborales:

El objeto de los conflictos laborales suele referirse a aspectos económicos, reflejados en las condiciones contractuales que rodean la actividad desempeñada, el salario, la falta de pago, el atraso en el pago, el incumplimiento en la suma estipulada, o en las obligaciones prestacionales. También pueden tener origen en las condiciones de trabajo, la falta de recursos para desempeñar la labor, u otras circunstancias materiales.

El salario como remuneración o recompensa tiene gran importancia en las relaciones laborales, pues “la remuneración no solo busca recompensar a las personas, sino, hacerles más fácil la vida. La oferta de beneficios y servicios a los empleados es una forma indirecta de remuneración. Los beneficios son regalías y ventajas concedidas por las organizaciones a sus empleados como pago adicional a los salarios. Son facilidades que ahorran tiempo, dinero y esfuerzo a las personas. Los planes de beneficio surgieron como una alternativa paternalista y unilateral para mantener personas y reducir la rotación y el ausentismo. En la actualidad forman parte de la competitividad organizacional para obtener y mantener talentos”

Sin embargo, detrás de estos aspectos se pueden encontrar otros que tienen que ver con lo afectivo, con la necesidad de reconocimiento, con el sentido de pertenencia, entre otros, los cuales, en un momento dado pueden obstaculizar una posible negociación, es decir una conciliación entre las partes cuando ello sería posible. Más recientemente se ha reconocido como origen del conflicto laboral el trato de los empleadores hacia los trabajadores, cuando éste es discriminatorio o cuando configura alguna de las posibles conductas de acoso laboral.

Anteriormente, Heinz y Leymann habían estudiado en la década de los ochenta, este tipo de conductas, las cuales definieron con el término Mobbing, como una manifestación de violencia entre adultos en el espacio laboral. Este término proviene del verbo inglés “to mob” que significa “acosar”, asaltar, atropellar, atacar. M^a France Hirigoyen, psiquiatra que ha acuñado y generalizado el término de acoso moral en el trabajo lo define como: Toda conducta abusiva como gestos, palabras,

comportamientos o actividades que atente, por su repetición o sistematización a la Dignidad, integridad física o psíquica de una persona, poniendo en peligro el empleo de esta, o degradando el clima de trabajo.

Es importante tener en cuenta en este análisis del conflicto laboral los asuntos de género, que están relacionados con la situación antes mencionada de acoso laboral, así como con las situaciones de discriminación en la contratación y en el salario. Es decir, que el ámbito de los conflictos laborales no escapa de la problemática de la discriminación de género, antes por el contrario es uno de los sectores en que se manifiesta con mayor claridad y ocurrencia...

2.6.3.- La conciliación en el ámbito laboral:

La aplicación de la conciliación en el ámbito laboral no es nueva, pues se ha utilizado históricamente, de hecho, la conciliación es uno de los principios del derecho laboral, cabe resaltar que hoy día ha cobrado fuerza este sistema para la solución los conflictos que se presenten como resultado de una relación laboral. Con la conciliación se han dado grandes avances, por la facilidad que tienen las partes involucradas en el conflicto para dar fin a éste de una manera sana y pacífica, evitando largos procesos que al final en algunos casos conducen a situaciones perjudiciales para el elemento menos favorecido dentro de la relación laboral.

Desde la perspectiva legal, la conciliación en sentido general, es un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador.

Los conflictos laborales tienen características especiales, como la relación de dependencia que se presenta, las partes son sujetos de una relación de trabajo, las normas que regulan dichas relaciones son normas del derecho laboral. Por otra parte se clasifican en conflicto de intereses, de naturaleza económica, de naturaleza jurídica, conflictos individuales y conflictos colectivos. Las expectativas, las condiciones de vida, el logro, la necesidad de reconocimiento, son aspectos de tipo social que también hacen parte de los conflictos laborales. Conviene tenerlos en cuenta para el intento conciliatorio. Los anteriores constituyen los avances teóricos de esta propuesta de investigación.

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

ACTIVIDAD DE RECUPERACIÓN:

CONSIGNAS:

- 1.- Investigue en diferentes fuentes un concepto de psicología social.
- 2.- Qué tipo de estereotipos siguen vigentes aún en nuestra sociedad? Cómo afectan en el ámbito laboral? Especialmente en las condiciones de empleabilidad y posibilidades de ascensos de los trabajadores.
- 3.- Elabore un cuadro comparativo en el cual se establezcan las semejanzas y diferencias entre: Conjunto, Grupo, Equipo y Equipo de Alto Rendimiento.
- 4.- Cuáles son las condiciones que debe reunir una persona para el trabajo en equipo? Elabore un Top Five de dichas condiciones, comenzando desde la más importante. Fundamente.
- 5.- Investigue a través de diferentes medios (puede ser Internet) qué cambios se podrían producir en el trabajo en equipo luego del COVID 19?
- 6.- Debe seleccionar uno de los temas desarrollados en la Unidad I, II y III, y elaborar un video explicativo de hasta cinco minutos y enviarlo a través de la aplicación Whatsapp al siguiente número: 3875299526.
- 7.-Cuál es la importancia de los contenidos de esta materia para su formación como profesional del área de la gestión de Recursos Humanos? Indique tres posibles motivos.

Importante: La resolución de las consignas no deben exceder las cinco páginas manuscritas.

Para consultas, puede contactarse con el docente al wpp: 3875299526 (Lic. David Galván)