**LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La comunicación es un proceso en el que los individuos interactúan entre sí por medio de símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influenciarse mutuamente. Los mensajes se transmiten siempre de la misma manera basándose en los elementos del proceso:

**Emisor** (genera la info y dirige su proceso)

**Canal** (por donde pasa la info.)

**Código** (usado p/transmitir palabras o expresiones corporales que inicialmente todos los usuarios comprenden igual)

**Receptor** (recibe la información y trata de comprender su significado)

Comunicación efectiva: Es cuando hay coherencia entre el lenguaje corporal y verbal, las palabras y actitud. El individuo usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir mensajes y obtener info; operar con esa info y sacar nuevas conclusiones; para reconstruir y anticipar hechos futuros; influir y dirigir a otras personas.

* Requisitos:

**Claridad:** el lenguaje y la forma de expresión debe ser accesible para quien lo reciba

**Integridad:** debe servir para mantener la cooperación necesaria entre miembros para lograr los objetivos.

**Aprovechamiento de la org. Informal:** para suplir canales de información formal.

**Equilibrio:** el plan de acción administrativo debe ir acompañado del plan de comunicación.

**Difusión:** la comunicación formal de la empresa debería ser por escrito y sólo pasar por los canales estrictamente necesarios.

**Evolución:** los sistemas y canales de información deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

* Barreras de comunicación:

**Psicológicas:** emociones, valores, hábitos de conducta, percepciones

**Fisicas:** ruidos

**Semántica:** símbolos como palabras, imágenes, con distinto significado

**Otros:** interrumpir, cambiar de tema, no escuchar, interpretaciones, responder con otra pregunta, rotulaciones.

* Clasificación Gral:

**Directa:** se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor

**Indirecta:** se dan contactos inmediatos entre un emisor y receptor y se interpone un intermediario

**Intrapersonal:** comunicación del hombre con si mismo.

**Intergrupal:** entre dos o más grupos.

* Comunicación organizacional interna: Es aquella que utilizan las instituciones y forman parte de su norma. En la empresa existe comunicación formal e informal.

**Formal:** La acción coordinada y el trabajo en equipo que contribuyen a lograr los objetivos. Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus partes y lograr ser un sistema. Los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que esa participación sea reconocida favoreciendo la posibilidad de participación con iniciativas, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Debe fluir en todos los sentidos:

**-Descendente:** de la gerencia al personal. La gerencia debe asegurarse que los empleados tengan la info necesaria para hacer su trabajo de manera efectiva. El contenido debe ser específico, da prioridad a los intereses de la organización.

**-Ascendentes:** Permite a los trabajadores dar sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Algunas deficiencias de esta comunicación podrían evitarse usando el feed back.

**-Horizontal:** Es entre puestos de igual jerarquía. Se basa en el entendimiento mutuo, compartir info, resolver problemas entre las unidades, etc.

**Informal:** Basado en la espontaneidad, surge de la interacción entre los miembros por el afecto ente ellos. Según el empleo, beneficia o perjudica a la organización. Como positivo ayuda a dar retroinformación sobre distintos aspectos del trabajo. Negativamente, existen los rumores que circulan con rapidez y pueden perjudicar a las personas y a la organización, pueden dar un conocimiento erróneo sobre temas que afectan a la organización.

**Diferencia entre comunicación e información:** La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento a otras personas. Abarca todo comportamiento que implique intercambio, verbal, gestos, incluso el silencio. En el proceso de comunicación se emite y recibe información, modos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes.

La información es adquirir conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se tiene en una materia determinada. Complementa la comunicación porque lo que se comunica es información en los mensajes.

**Niveles de comunicación**

1. La comunicación más directa y eficaz se da cuando las personas están cara a cara en una comunicación de doble sentido. Los símbolos verbales y no verbales son claros para ambos y posibilita la retroinformación instantánea.
2. La comunicación es de doble sentido pero no cara a cara. Es posible la retroinformación pero las señales no verbales no son aparentes.
3. Es el nivel menos eficaz. Es en un solo sentido y en algunas empresas se hace por escrito. No hay retroinformación, ni señales verbales.

**LOS MODELOS DE LA COMUNICACIÓN**

**Los modelos técnicos:** Shannon y Weaver presentan el modelo de referencia en el cual se percibe la comunicación como la transferencia de un mensaje bajo la forma de señal, desde una fuente de info y por medio de un emisor y un receptor que puede ser afectada por fenómenos parasitarios llamados ruidos.

**Funciones del feedback**

* regulación: mantiene una situación en un estado estable.
* Acumulación cíclica: hace evolucionar una situación en espiral.
* Acumulación didáctica: reenvía hacia la memoria de la fuente informaciones sucesivas sobre los efectos de sus mensajes.

El feedback es una noción que conduce a considerar a la comunicación como un proceso circular y no lineal.

**Modelos lingüísticos:** Este modelo abarca la comunicación de manera más amplia, no solo desde la trasmisión física de información. Jakobson distingue seis factores esenciales: el emisor, el mensaje, el destinatario, el contexto, un código y un contacto (físico y psicológico).

Añade seis funciones lingüísticas que expresan diferentes dimensiones de la comunicación.

* función expresiva o emotiva: comprende la expresión afectiva de la actitud del sujeto respecto a lo que dice
* función conativa: devuelve la acción que el emisor quiere ejercer sobre él por medio de la comunicación.
* función metalingüística: se da cuando emisor y receptor verifican que el código está siendo usado en el mismo sentido.
* función referencial: está orientada hacia el contexto y del que depende el significado del mensaje.
* función poética: se refiere a la forma del mensaje en la medida en que esta forma tiene un valor expresivo en si mismo.

**Modelo speaking:** Propone una aproximación pragmática de los principales aspectos de las interacciones lingüísticas.

* Situación: componente que engloba a la vez el marco (momento y lugar) y la escena.
* Participantes: no solo el emisor y el receptor sino también todas las personas que influyen en el desarrollo de la comunicación como consecuencia de su presencia.
* Finalidades: se distinguen los objetivos-intenciones de los objetivos-resultados.
* Actos: abarca el contenido del mensaje y la forma del mensaje. Tiene que ver con los temas abordados y el estilo de la expresión.
* Tono: permite moldear el contenido del mensaje. Un tono que se opone al contenido puede incluso anularlo, como es el caso del sarcasmo.
* Instrumentos: Son los medios de transmisión orales o escritos y la lengua o dialecto, el código y la variedad o registro.
* Normas: se identifican las normas de interacción y de interpretación.
* Género: supone que es posible identificar características formales que son tradicionalmente reconocidas.

**Los modelos psicológicos:** Este modelo propone un esquema que abarca el campo de conciencia de los que hablan y señala los filtros sucesivos que se interponen entre la intención del hablante y la recepción del “hablado”. La respuesta al mensaje del emisor puede ser una respuesta verbal directa o indirecta por una acción. El modelo incluye también tres elementos obviados del esquema:

* La personalidad de los participantes
* La situación común
* La significación

La comunicación se lleva a cabo por personas distintas, con distintas personalidades que se encuentran en una misma situación y que debaten mediante significaciones es preciso integrar dicha situación con los campos de conciencia de sus participantes.

La comunicación también puede ser no verbal: **El lenguaje del cuerpo:** Este aspecto tiene una influencia tan importante como verbal ya que transmite impresiones sobre el estado emocional y afectivo del locutor.

Se diferencian dos formas del lenguaje: una digital (la lengua fundada sobre signos arbitrarios) y una analógica (expresión corporal fundada sobre signos motivados).

**Índices, símbolos y signos:** Los **índices** son esencialmente corporales (Ej.: enrojecerse) pero pueden ser verbales (Ej.: interjecciones que se lanzan para traducir alegría, nerviosismo o cólera). No se emite voluntariamente.

El **símbolo** supone una elaboración de expresión, es un acto concebido para comunicar. Estas señales son sobre todo corporales, pero un comportamiento puede tomar un valor simbólico (como ofrecer flores para demostrar amor)

El **signo** tiene un carácter puramente convencional. El lazo que une el significado con el significante es arbitrario. El lenguaje representa la fuente esencial de los signos en la comunicación.

La perspectiva psicosociológica ha contribuido a enriquecer la comprensión de la comunicación en muchas direcciones.

**a)** en principio ensanchando su campo que no solo está limitado a los intercambios verbales. Todo comportamiento puede tener un valor comunicativo en una situación de interacción.

**b)** después comunicar es convocar y organizar un conjunto de representaciones y esforzarse en transmitirlas. El lenguaje aparece como esencial.

**c)** la comunicación se ha revelado como el establecimiento de una forma de relación psicosocial entre dos personas, y por la posición respectiva y el tipo de relación que une estas identidades unas con otras.

**d)** contexto: entorno semiótico, el universo de significaciones a que se refiere un mensaje.

En este sentido se diferencian varios niveles: Marco; Escena; Contexto institucional; Rituales.

Todos estos elementos estructuran el proceso de comunicación y les otorgan sus características específicas que dependen de las que definen la situación.

**Modelos interlocutivos:** enfatizan la interacción que genera la comunicación ya que cada enunciado se apoya sobre el mensaje de la otra persona. La interlocución aparece como el proceso donde se funda la identidad de los interlocutores, los significados que comparten y la comunicación. Surge en este modelo el concepto de “contrato de comunicación” que explica el acuerdo previo que los participantes establecen antes de comenzar la comunicación.

De pertenencia (1)

De contractualización (2)

Principios De reciprocidad (3)

De influencia (4)

Contrato de comunicación

Discursivas (5)

Reglas

Situacionales (6)

La comunicación se concibe en este modelo como un encuentro entre dos procesos: uno de expresión donde un “yo enunciador” se dirige a un “tu destinatario” y un proceso de interpretación donde un “tu interpretante” se construye una imagen del “yo enunciador”. Así la comunicación entre dos interlocutores aparece de hecho como un intercambio entre cuatro personajes.

Este desdoblamiento de “yo” y del “tu” ayuda a comprender ciertas dificultades de la comunicación que tienden a la separación entre la intención del enunciador y la interpretación del destinatario.

**AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN**

**La imposibilidad de no comunicar:** Si se acepta que todo comportamiento en una situación de interacción tiene un valor comunicativo no se puede dejar de comunicar. El silencio, la quietud también son formas de comportamiento y generarán en la otra persona una reacción. La comunicación tiene lugar siempre: sea o no intencional.

**Los niveles de contenido y la relación de la comunicación**:

Nivel denotativo: contenido explicito del mensaje (1)

Nivel metalingüístico: Corresponde a la semántica y sintaxis del lenguaje. (2)

Nivel metacomunicacional: Es la comunicación acerca de la comunicación. (3)

Nivel meta-metacomunicativo: Indica cómo deben ser interpretados dichos mensajes. (4)

(1) “las llaves están sobre la mesa”

(2) “el sonido verbal llave corresponde a un x tipo de objeto”

(3) “el hecho de decirle donde estaban las llaves fue amistoso”

(4) “el hecho de q el haberme dicho donde estaban las llaves fuera amistoso, representa un intento de seducción”.

Los aspectos *referenciales y conativos (de contenido)* de la comunicación indican que ésta no solo transmite info objetiva, sino que a la vez impone comportamientos en los comunicantes definiendo así su relación.

Es imposible no metacomunicar, está definida por los gestos, la voz, la postura y el contexto. Estos aspectos muchas veces no se hacen de manera consciente. El silencio conlleva consigo la metacomunicación “no nos estamos comunicando”. La ambigüedad entre lo que se comunica y lo que se metacomunica genera conflictos y contradicciones.

**Comunicación digital y analógica:**

**La comunicación analógica:** tipo de comunicación en la cual los objetos y eventos del mundo son expresados mediante una analogía que contiene una estructura similar al objeto representado, un dibujo, por ejemplo.

**En la comunicación digital**: el objeto o evento es expresado mediante un conjunto de signos arbitrarios que no guardan ninguna semejanza estructural con dicho objeto. El aspecto relativo al contenido se transmite con la comunicación digital mientras que el aspecto referencial es de naturaleza analógica.

**Puntuación de la secuencia de hechos:** Se trata de una secuencia de intercambios en la que el comportamiento de cada uno de los participantes es inducido e induce, el comportamiento de los demás. Es una manera de considerar una relación de dependencia mutua y circula de forma lineal en la que un organismo dirige y otro es dirigido.

**Interacción simétrica y complementaria:** Una relación **simétrica** es aquella en la que sus integrantes comparten el mismo tipo de comportamientos. Este tipo de relación es frecuente entre compañeros de trabajo, colegio, amigos, hermanos, etc.

Una relación **complementaria** se establece cuando dos personas intercambian diferentes tipos de comportamiento. Uno de los miembros se halla en posición superior y otro en posición inferior. Se da entre padre e hijo, jefe y subalterno, médico y paciente.

**COMUNICACIÓN NO VERBAL**

Los gestos, las miradas, los movimientos, la expresión. Las personas perciben de otras lo que transmiten con su lenguaje corporal, de ahí puede surgir una contradicción entre lo que la persona dice y lo que nos trasmite.

**Comunicación en las organizaciones:** constituye la transmisión de símbolos entre miembros interconectados de una organización. Se perciben como parte de un todo y la función de la comunicación entre ellos está dirigida a la coordinación de las acciones con el objetivo de lograr las metas de la organización.

**La organización como sistema abierto:** se trata de un sistema de roles en el que existe coordinación y redes de comunicación entre los distintos grupos funcionales.

**Definición de organización:** coordinación de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una misma finalidad mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

En impensable una organización sin comunicación.

* La organización se compone de individuos en constante comunicación.
* El nivel de información circulante determina la consecución de los objetivos de la org.
* La división de funciones, la asignación de tareas se hace a través de la comunicación.
* Es necesaria la existencia de redes de comunicación en las Org. Para asegurar el correcta y eficaz flujo de información.

La ausencia de la comunicación en las organizaciones crearía un sistema cerrado, no hay retroalimentación (feedback). La comunicación actúa como causa y resolución de conflictos.

**TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA (ELLIS, MCCLINTOCK)**

**Teoría de la expectativa:** Lo que motiva es la expectativa de lo que pasara y lo que satisface o no es la diferencia entre lo que esperamos que suceda. Si esperamos un resultado positivo de una acción estaremos motivados para emprenderla, una expectativa negativa tendrá el efecto contrario. El argumento de que la satisfacción vendrá como resultado del reconocimiento, por parte de colegas y superiores tiene implicaciones en la comunicación de empresa. Un individuo que cree que los demás piensan bien de él, tendrá una mejor opinión de sí mismo y rendirá a mayor nivel. Una de las mayores objeciones a los principios de motivación es que a veces se consideran una manipulación.

**Teoría sobre las necesidades:** Las personas se sienten motivadas a participar en el desarrollo de una acción para satisfacer necesidades básicas, las cuales funcionan de forma jerárquica. Cuando un nivel de necesidades ha quedado cubierto, otro conjunto de necesidades aflora y necesita satisfacerse. En el nivel más básico tenemos las necesidades fisiológicas; el segundo nivel se refiere a compañerismo, necesidades de reconocimiento y afecto; el nivel final son las necesidades de autorrealización, encontrar interés y estimulo, responsabilidad.

Otros psicólogos sugirieron que las necesidades se agrupan en: necesidad de **éxito**, **poder** o de **afiliación**. Depende de la personalidad del individuo cuál sera la necesidad dominante.

**Política organizacional:**

La TEORIA X: Es aquella donde los seres humanos son pasivos, se siente más seguros cuando se les dice que tienen que hacer y necesitan un sistema de recompensas o amenazas para motivarlos en el trabajo. Esta teoría sostiene que la gente trabaja solo para satisfacer necesidades. El director asumirá que los trabajadores ni quieren tener responsabilidades o participación en la toma de decisiones y tomara la responsabilidad sobre la mayoría de la planificación y control del trabajo en la empresa. <esta estará organizada de forma jerárquica, con la mayor parte del poder en la cima, los trabajadores no tienen información. Se asume que el salario es el motivador.

La TEORIA Y: Es aquella donde los seres humanos son activos, buscadores de info, capaces de autodeterminación y conducta responsable. El director considerara que los empleados tienen una gran capacidad y potencial para llegar a interesarse y motivarse por el trabajo. Deberá haber comunicación ascendente como descendente, pero también será necesario una corriente de comunicación lateral (horizontal) entre las personas de cualquier nivel.

**Estructura organizacional:**

Jerarquías: En la estructura jerárquica la comunicación circula hacia abajo a través con un canal de mando bien definido. En cada nivel puede haber individuos que funcionan como barreras, son personas que están en posición de pasar la información a los que quedan debajo o de retenerla lo cual representa una forma de poder. En las organizaciones en que es difícil que la información fluya a través de un canal de comunicación formal, ocupan su lugar sistemas de información informales.

Centralización: En sistemas centralizados, las decisiones principales las toma un grupo central que habitualmente comprende a los directivos superiores. La información parte de la oficina central hacia otras partes de la organización. La oficina central coteja la información recibida por los diversos grupos y toma las decisiones, que entonces se transmiten.

Estructuras descentralizadas: En las estructuras descentralizadas, el poder no se encuentra en las manos de unos pocos que toman las decisiones. Las personas de todos los niveles tendrán la oportunidad de participar en el proceso de la toma de decisiones. El papel del director es lograr el consenso. Uno de los problemas que pueden surgir es que puede llevar mucho tiempo llegar a una decisión. El lado positivo es que produce sensación de implicación responsabilidad y poder.

Estructuras de matriz: No se basa en niveles jerárquicos sino que comprende varios grupos pequeños de trabajo. Cada equipo tiene su propio líder y los miembros proceden de diferentes deptos dentro de la organización. Los equipos son los responsables de controlar sus propios presupuestos, de proponer sus objetivos y de llevarlos a cabo. Los beneficios de la estructura de matriz es que la correspondencia de poderes la hace más democrática. Puede ser más flexibles a cambios y los trabajadores pueden moverse por toda la organización aumentando su experiencia en un conjunto de distintas áreas.

Creatividad, brainstorming y círculos de calidad: Con la necesidad de promover la creatividad y la calidad dentro de la empresa, para conseguir el éxito en el mercado, se organizan sesiones de brainstorming o círculos de calidad, con el propósito de producir nuevas ideas para la innovación o solución de problemas. En ambos casos se decide en el grupo las acciones que se han de llevar a cabo y el tiempo necesario.

**LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA**

En las empresas se pueden dar **tres tipos de comunicación: vertical, horizontal, exterior.**

Comunicación vertical: Se produce entre personas que pertenecen a distintos niveles jerárquicos y debe funcionar en ambos sentidos: **ascendente** y **descendente**.

En sentido **descendente** suele fallar cuando existe falta de conocimiento, de confianza o de orientación respecto a la info que debe ser transmitida por la dirección. Es importante mantener informados a los trabajadores acerca de la marcha general de la empresa, de sus objetivos estratégicos, a fin de comprometerlos en la evolución de la empresa.

En sentido **ascendente**, la dirección debe ser extremadamente receptiva a la necesidad de recibir info y aceptar la opinión de los trabajadores, quienes pueden aportar aspecto realistas y creativos sobre problemas técnicos y la manera práctica de solucionarlos. Mantener los canales abiertos de la comunicación ascendente ayudará a la dirección de la empresa a optimizar las decisiones que deben tomar acerca de: organización, planificación, previsiones, orientación, coordinación. Además, conocer la opinión de los empleados permitirá influir en ellos mediante motivación, persuasión y control a fin de aunar sus voluntades, en busca de objetivos comunes. Este tipo de comunicación se ve dificultada por barreras de: actitud, percepción, comprensión.

Comunicación horizontal: Se produce entre personas de categoría similar, no hay relación de autoridad. Este tipo de comunicación se dificulta por razones de desconfianza, competencia, etc.

Comunicación exterior: Es la que mantenemos a nivel de empresa con las personas que no pertenecen a ella. Es importante hacer llegar al público la info acerca de la oferta de productos y servicios o el modo en que se produce (encuestas, entrevistas, conferencias, folletos o publicidad).

Niveles de comunicación: Las comunicaciones en doble sentido pueden ser cara a cara, es como se produce el mayor intercambio de info, algunos métodos son: entrevistas, reuniones, círculos de calidad, consejos. Los contactos a este nivel tienen ventajas, como la precisión, la confianza y producen una disminución de la frustración. También presenta inconvenientes como la lentitud y la falta de control.

La comunicación en un solo sentido se realiza a través de informes, notas internas, manuales, boletines de la empresa, encuestas, tableros de sugerencias. Las comunicaciones escritas presentan determinadas ventajas respecto de las que se realizan cara a cara, como su rapidez, la eficiencia de la emision. Alguna de sus desventajas es la posibilidad de errores de interpretación, una menor confianza con el interlocutor o una mayor posibilidad de frustración en el receptor del mensaje transmitido.

Los rumores: El rumor existe en cualquier organización y es distorsionador de las versiones oficiales. Con una gran facilidad para propagarse. Surge cuando falta comunicación descendente o la info carece de credibilidad.

**PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN (SCHEIN)**

**Definición de grupo:** Un grupo psicológico es cualquier número de personas que interactúan, deben ser psicológicamente conscientes unas de otras y percibirse como un grupo.

**Tipos de grupos en las organizaciones**

Grupos formales: Los grupos formales son aquellos que conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica. Los grupos formales pueden ser: grupos formales permanentes y temporales. Lo que les da el carácter de temporal es el hecho de que sus miembros sientan que forman parte de un grupo que puede dejar de existir.

Grupos informales: La tendencia a conformar grupos informales existe porque todos tenemos la necesidad de relacionarnos con otras personas. Se pueden convertir en grupos con mucho poder y tratar de cambiar los fines de la organización.

Tipos de grupos informales: Los grupos más comunes son los **grupos horizontales**, son asociaciones informales de miembros de la organización que tienen más o menos el mismo rango y trabajan más o menos en la misma área.

Un segundo grupo se denomina **grupo vertical**, está conformado por miembros de un mismo depto pero ubicados en niveles diferentes. Un tercer tipo es el **grupo mixto**, está compuesto por miembros de niveles diferentes. Estos grupos pueden surgir por intereses diferentes o para suplir necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir.En resumen en la organización siempre se van a encontrar distintas clases de grupos.

**Funciones que desempeñan los grupos:** Una de las razones por las que los grupos son tan comunes es porque desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la organización.

Funciones organizacionales formales de los grupos: Son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización.

1. El grupo debe servir para realizar una tarea, que a una sola persona le quedaría muy difícil realizar y que no se puede subdividir en tareas independientes.
2. Un grupo puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la info entre varias personas es muy dispersa o cuando se necesita un estimulo mutuo entre los miembros para llegar a ser completamente creativos.
3. Un grupo puede desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos.
4. Un grupo puede ser un mecanismo de resolución de problemas si los problemas requieren el procesamiento de información compleja, la interacción de miembros que poseen diferente información y la evaluación critica de las posibles alternativas de solución.
5. Un grupo se puede utilizar para facilitar la implementación de decisiones complejas.
6. El grupo se puede utilizar como un medio de socialización o entrenamiento.

Funciones psicológicas individuales de los grupos: Los miembros de una organización traen consigo necesidades y los grupos pueden suplirlas en gran número. Los grupos:

1. son un medio para satisfacer necesidades de amistad y afecto.
2. son un medio para desarrollar e incrementar el sentido de identidad.
3. sirven para establecer la realidad social, por ejemplo buscando perspectivas comunes.
4. sirven para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia.
5. son un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo pero no las de la empresa.

Funciones múltiples o mixtas: La mayoría de los grupos en una organización parecen tener funciones formales e informales; suplen las necesidades de la organización y de cada uno de sus miembros. Cuando esas necesidades son cubiertas, el grupo se convierte en fuente de mayores niveles de lealtad, compromiso al servicio de los fines organizacionales.

**LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS (ANZIEU)**

**El concepto de grupo:** Si no hay interacción no hay grupo.

**Distinción de las cinco categorías fundamentales**

1. **La muchedumbre:** Cuando un gran número de individuos se encuentran reunidos en el mismo lugar, sin haber tratado explícitamente de reunirse. La situación muchedumbre desarrolla un estado psicológico propio.
2. La pasividad de las personas reunidas hacia todo lo que sea la satisfacción inmediata de su motivación indiv.
3. Ausencia o bajo nivel de las relaciones sociales
4. Contagio de las emociones y rápida propagación al conjunto
5. Estimulo latente producido por la presencia de los demás en dosis masiva, puede estallar en forma de acciones colectivas pasajeras y paroxísticas, marcadas con el sello de la violencia o del entusiasmo o puede inducir a una apatía colectiva.
6. **La banda:** Se caracteriza por la similitud, los individuos se reúnen voluntariamente por el placer de estar juntos, por búsqueda algo semejante. La banda tiene un número limitado de miembros, es efímera o permanece latente y se reconstituye esporádicamente o bien la evolución psicológica de sus miembros la disgrega.
7. **El agrupamiento:** Cuando las personas se reúnen en número pequeño, mediano o elevado, con una frecuencia de reuniones más o menos grande, con una relativa permanencia de los objetivos en el intervalo de las reuniones, el nombre apropiado es el de agrupamiento. Los objetivos del agrupamiento responden a un interés común de los miembros y son parcialmente conscientes de ellos. Fuera de realizar los objetivos que surgen de este interés, los miembros no tienen contacto.
8. **Grupo primario o grupo pequeño**: Numero restringido de miembros, que cada uno pueda tener una percepción individualizada de cada uno de los otros y ser percibido recíprocamente por estos. Prosecución en común y de manera activa de los mismos objetivos. Relaciones afectivas entre los miembros. Firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad. Diferenciación de roles entre los miembros. Constitución de normas, creencias, signos y ritos propios del grupo.

En el grupo así definido se desarrollan conductas que apuntan a la conservación del grupo y conductas de progresión que provocan la transformación: de las **relaciones de los miembros**; de la **organización interna**; del sector de la **realidad física o social** en el que el grupo ha elegido sus objetivos.

1. **Grupo secundario:** El grupo secundario u organización es un sistema social que funciona regido por instituciones dentro de un segmento particular de la realidad social. La organización es a la vez:

* Un conj de personas que persiguen fines determinados, idénticos o complementarios.
* En el grupo secundario, las relaciones entre los individuos son más formales, frías e impersonales.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Muchedumbre** | **Banda** | **Agrupamiento** | **Grupo pequeño o primario** | **Grupo secundario u organización** |
| **Estructuración** | Débil | Débil | Mediana | Elevada | Muy elevada |
| **Duración** | de algunos minutos a algunos días | de algunas horas a algunos meses | de varias semanas a varios meses | de tres días a diez años | de varios meses a varios decenios |
| **Cantidad de individuos** | grande | pequeña | Peq, med o grande | pequeña | media a grande |
| **Relaciones entre los individuos** | contagio de las emociones | búsqueda de lo semejante | relaciones humanas superficiales | relaciones humanas ricas | relaciones funcionales |
| **Efectos sobre las creencias y las normas** | irrupción de creencias latentes | refuerzo | mantenimiento | cambio | inducción por presiones |
| **Conciencia de las metas** | escasa | mediada | escasa mediana | elevadas | escasa o elevada |
| **Acciones comunes** | apatía o acciones paroxísticas | espontáneas pero poco importantes para el grupo | resistencia pasiva o acciones limitadas | importantes, espontáneas , incluso innovadoras | Importantes, habituales y planificadas |

**EL GRUPO DE LA EMPRESA (PEARSON)**

**Definiciones de grupo:** Se define por una reunión de personas interdependientes y no por la proximidad o la semejanza de sus miembros.Reunión espontánea y relativamente estable o permanente compuesta por un número reducido de indiv que tiene una interacción cara a cara, intereses comunes a todos sus miembros y que reconoce un lider.Los grupos centrados en el trabajo se caracterizan por su diversidad, la complejidad de tareas que deben abordar y la variedad de objetivos y funciones a cumplir.

**Definición de equipo:** Conj de personas que para lograr la integración los miembros deben realizar sus tareas convencidos de que la correcta realización de las mismas o un error puede afectar positiva o negativamente a la totalidad del equipo. Un equipo son personas con diferentes habilidades y conocimientos, reclutadas de distintas áreas de la org para una tarea específica y definida, impone a cada integrante un rol a desempeñar. El valor del equipo consiste en la combinación de las capacidades individuales.

**El ciclo de vida grupal:** Todo grupo recorre pendularmente tres momentos: **pre-tarea, tarea y proyecto**, que se diferencian por comportamientos distintos en cada etapa.

* Pre-tarea: Aparecen objetivos del grupo confusos, no está clara la participación de los integrantes, predomina una perspectiva individual (no grupal), se repiten viejos esquemas para resolver problemas nuevos, ansiedad de los miembros por su integración al grupo.
* Tarea: Establecimiento básico de roles, queda diferenciado lo manifiesto y lo latente, se supera la ansiedad inicial y aparece el miedo al cambio, el grupo se compromete con la tarea, aparecen los limites y las posibilidades del trabajo grupal.
* Síntesis y proyectos: Comienza un ordenamiento de los diversos subtemas, aparecen experiencias integradoras, se produce un cruce entre lo vertical y lo horizontal.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (ROBBINS)**

**Equipos versus grupos:** Un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y se han reunido para lograr objetivos en particular.

Un **grupo de trabajo** es un grupo que interactúa para compartir info y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área. No tienen necesidad de comprometerse en el trabajo colectivo. Así que su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro del grupo.

Un **equipo de trabajo** El resultado de sus esfuerzos es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones por separado.

**Tipos de equipos**

Las tres formas de equipo son los, equipos de **solución de problemas**, los equipos **autodirigidos** y los equipos **interfuncionales**

Equipos de **solución de problemas:** Están compuestos típicamente por 5 a 12 personas, de paga por hora y del mismo depto que se reunían unas horas cada semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Los miembros comparten ideas y sugerencias sobre como mejorar los métodos de trabajo.

Equipos **autodirigidos:** Son grupos de empleados quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Incluye la programación del trabajo, el control del ritmo de trabajo, la toma de decisiones y ejecutar acciones sobre los problemas.

Equipos **interfuncionales:** Son equipos formados por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas, que se reúnen para llevar a cabo una tarea (equipo temporal). Son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización intercambiar info, desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas y coordinar proyectos complejos.

**Relacionar a los equipos con los conceptos de grupo: Hacia la creación de grupos de alto rendimiento**

Tamaño de los equipos de trabajo: Para diseñar equipos eficaces, los gerentes deben mantenerlos debajo de la docena de personas.

Habilidades de los miembros, Un equipo necesita tres tipos de habilidades:

* Necesita gente con experiencia técnica
* Necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones para identificar problemas, generar alternativas, evaluarlas y elegir entre las opciones.
* Los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos.

Ningún equipo puede lograr su potencial de desempeño sin desarrollar estos tres tipos de habilidades.

Distribución de papeles y promoción de la diversidad: Los equipos tienen diferentes necesidades. La gente debería ser seleccionada para formar parte de un equipo con base en la personalidad y preferencias de cada uno. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste a varios papeles. Entendiendo las fortalezas que cada persona puede proporcionar al equipo y distribuir las tareas que se ajusten a los estilos preferidos de los individuos. Así se incrementa la probabilidad de que los miembros del equipo trabajen bien juntos.

Compromiso con un propósito común: Es más amplio que las metas específicas. Los equipos eficaces tienen un propósito común y significativo que proporciona la dirección, el impulso y el compromiso a los miembros.

Establecimiento de metas específicas: Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas específicas, mesurables y realistas

Liderazgo y estructura: Las metas definen los objetivos del equipo. Pero los equipos de alto desempeño también necesitan el liderazgo y estructura para un enfoque y dirección, definir un método común, sobre las especificaciones del trabajo y como integrar las habilidades individuales requiere de un liderazgo y estructura de equipo.

La holgazanería social y la responsabilidad: Algunos integrantes pueden incurrir en la holgazanería y aprovechar el esfuerzo del grupo ya que sus contribuciones individuales no pueden ser identificadas. Los equipos de alto desempeño debilitan esta tendencia al hacerse responsables ellos mismos tanto a nivel individual como a nivel grupal (son responsables individualmente y en conjunto).

Evaluación y desempeño y los sistemas de recompensa adecuados: Además de evaluar y recompensar a los empleados individualmente, la gerencia debería considerar las evoluciones de grupo y elementos que refuercen el esfuerzo y el compromiso del grupo.

Desarrollo de una confianza mutua: Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza entre los miembros. Los miembros creen en la integridad y la capacidad de cada uno. Pero las relaciones personales se caracterizan por que la confianza es frágil. Toma bastante tiempo construirla, puede ser fácilmente destruida y es difícil volverla a obtener. Algunas dimensiones que fundamentan la confianza: Integridad, Competencia, Consistencia, Lealtad, Apertura.

**Transformación de los individuos en elementos de equipo**

El reto: Para un buen desempeño como miembros de un equipo, los individuos deben poder comunicarse abierta y honestamente, confrontar las diferencias, resolver conflictos y sublimar las metas personales por el bien del equipo.

Formación de los miembros del equipo:

* **Selección**: Algunas personas poseen las habilidades interpersonales para ser miembros eficaces de equipo, otros no tienen habilidades de equipo. Cuando se enfrentan a tales candidatos los gerentes tienen tres opciones: pasar por el entrenamiento para volverse miembro del equipo; transferir al individuo a otra organización sin equipos; o no contratar al individuo.
* **Entrenamiento:** Generalmente ofrecen talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de solución de problemas, comunicación, negociación.
* **Recompensas:** El sistema de recompensas necesita desarrollarse para fomentar esfuerzos cooperativos y no competitivos.

Administración de equipos:

* **Los equipos y la admin de la calidad total**
* **Los equipos y diversidad de la fuerza laboral**
* **Valor de los equipos**

**EL PSICOANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES (DE BOARD)**

**Los grupos y sus supuestos básicos: la influencia de Wilfred Bion.** El experimento de Northfield

Implicaciones del experimento: La descripción de este breve experimento dio lugar a una teoría de amplio alcance sobre el funcionamiento de grupos, estas eran:

* La psicología individual es, fundamentalmente psicología de grupo. La conducta de un miembro del grupo influye sobre la de todos los demás miembros y es influida por la de estos.
* El funcionamiento racional de un grupo se ve afectado por las emociones y sentimientos irracionales de sus miembros. El pleno potencial del grupo solo se libera cuando se reconoce ese hecho, y se lo enfrenta.
* Los problemas administrativos y de manejo son, simultáneamente problemas personales e interpersonales, expresados en términos organizacionales.
* El grupo se desarrolla cuando aprende por experiencia a tomar mayor contacto con la realidad.

Teoría de los supuestos básicos: Los supuestos que surgen en el grupo se producen como si el supuesto fuese real, sostenido y admitido por todo el mundo. Siempre que funcione un grupo, puede comportarse como si todos los miembros asumieran un supuesto básico en común, lo que afectara de manera directa sobre la actividad grupal.

Hay tres estados emocionales a partir de los cuales pueden deducirse tres supuestos básicos. Uno de ellos a la vez se pondrá en manifiesto.

1. **Dependencia:** Reunidos por la convicción de la existencia de un líder quien les provee satisfacción de sus necesidades. Esto no es cuestionado a raíz de que el grupo es un organismo incapaz de actuar, tener una actitud crítica y valerse de si mismo como grupo.
2. **Emparejamiento:** Esperanza futura de salvación y resolución de los problemas por medio de un salvador “Mesías”. Introduce elementos exotéricos y hasta drogas para inducir al otro.
3. **Ataque – fuga:** El grupo se ha reunido para luchar contra o huir de algo. Está preparado para cualquiera de esas cosas indistintamente. Este supuesto parece ser las únicas dos técnicas de auto conservación conocidas por el grupo.

El grupo de trabajo: Todo grupo tiene una tarea específica que cumplir, para lograrlo los miembros del grupo deben colaborar y usar un enfoque, con estructuras administrativas y formales con el fin de cumplir la tarea. En los grupos de supuesto básico, hay una creencia de que el individuo está capacitado por instinto para cumplir un papel en el grupo. En el grupo de trabajo, por el contrario los miembros son conscientes de que deben aprender y desarrollar sus habilidades personales e interpersonales. El grupo de trabajo produce crecimiento y desarrollo; el grupo de supuesto básico, estancamiento y regresión. El grupo de trabajo está en contacto con la realidad; el grupo de supuesto básico actúa como si fuera un sistema cerrado, ignorando la realidad externa.

Un elemento importante es el modo en que las personas se relacionan entre sí. El grupo de supuestos básicos se denomina valencia, en donde es algo espontáneo e instintivo, que no requiere ningún esfuerzo y parece ser parte inherente de la conducta humana. Por el contrario, en el grupo e trabajo, cada individuo debe hacer un esfuerzo consciente para comprender a la otra persona, mientras trabajan juntos. Es importante comprender que el grupo de trabajo y los grupos de supuesto básico se trata de los mismos individuos que trabajan de modos distintos.

Grupos de trabajo especializados: son subgrupos del grupo principal, cuya tarea más importante es tratar los supuestos básicos en defensa del grupo principal, con lo cual permiten que la función de grupo central de trabajo se lleve a cabo con eficiencia.

Un enfoque psicoanalista del grupo: El grupo cuando trabaja de manera racional y cooperativa, es como el yo, que media entre la realidad y el sí mismo. Puede verse influido por emociones que emergen de procesos inconscientes.

**EL PSICOANÁLISIS DE LAS MASAS Y ANÁLISIS DE YO (FREUD)**

Freud afirma que la psicología individual es al mismo tiempo psicología social, debido a que en la vida anímica individual aparece siempre integrado “el otro”. La psico social o colectiva considera a la persona como miembro de un grupo que en un momento dado y con un fin determinado se organiza en una masa. Hay dos posibilidades: que el instinto social no es un instinto primario y que los comienzos de su formación pueden ser hallados en círculos más limitados como una familia.

* **El Instinto Gregario**
* **La masa y la Horda**
* **La Horda Primitiva**