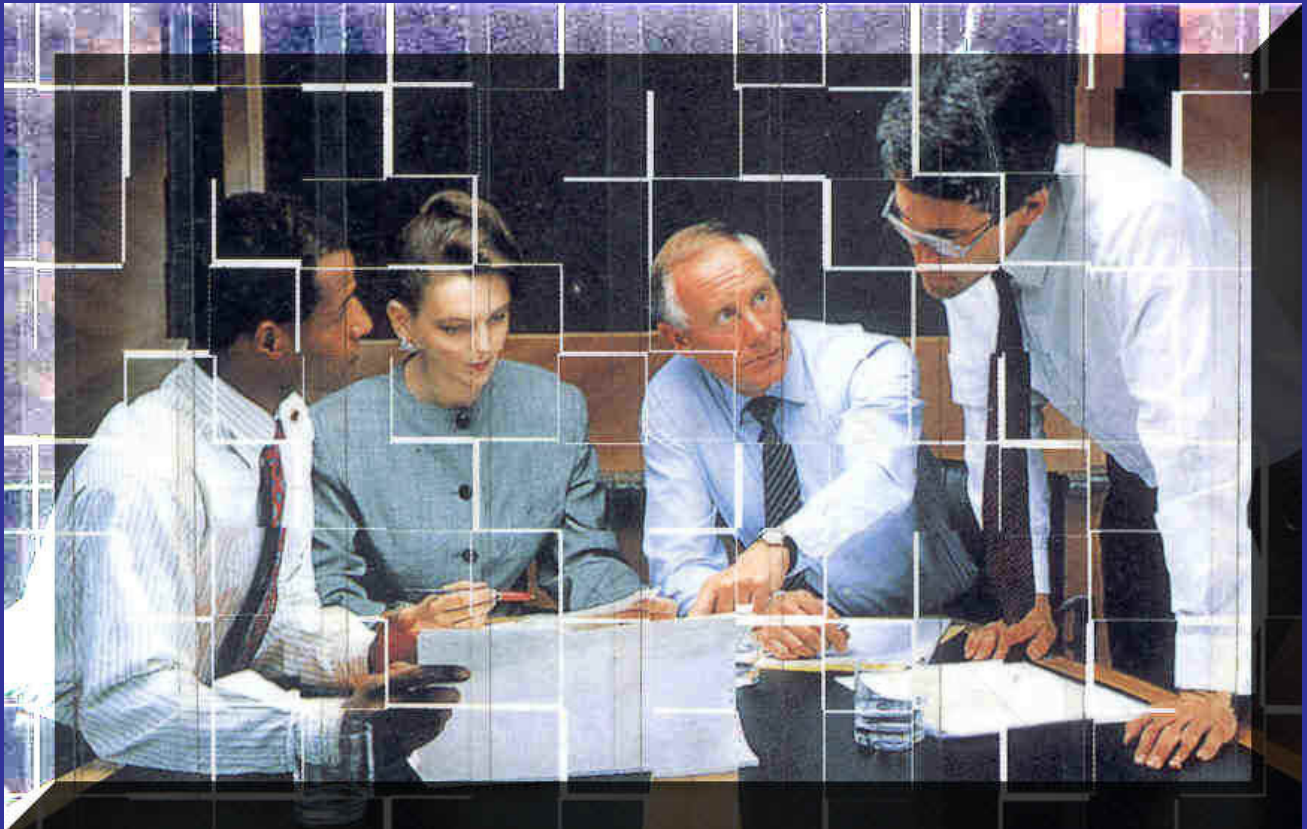


GESTIÓN DE LAS



ORGANIZACIONES

*"No es el trabajo el que jerarquiza al hombre,
es el hombre el que jerarquiza al trabajo."*

Mario Sarmiento

Estimado Alumno:

Nos complace en brindarte y brindarnos esta posibilidad de comunicarnos, aprender y crecer juntos.

Queremos acompañarte en este proceso de autoaprendizaje. No dudes en contarnos tus experiencias, reflexiones, dudas...

Recuerda que estamos aquí para ti.

Su tutor.

Para empezar... ¡Queremos conocerte!

- Como primera actividad necesaria para iniciar este módulo, envía un mail de presentación personal a tu tutor, comentando brevemente las razones de la elección del mismo y de la modalidad de cursado a distancia, utilizando el siguiente formulario:

1. Datos generales:

Nombre:	
Edad:	
Formación:	
Dirección:	
E-Mail:	
Situación laboral y/o profesional:	

2. Situación inicial. Aspectos cualitativos a evaluar

- Comenta brevemente las razones por las cuales decidiste inscribirte en este curso atendiendo especialmente a:
 - La modalidad de cursado a distancia
 - Los contenidos y la temática del curso
- Si has participado de otras capacitaciones con esta modalidad de cursado, comenta brevemente el balance personal de tu experiencia.
- Señala tus expectativas frente al módulo.

OBJETIVOS DE LA MATERIA

Al finalizar esta Materia, estarás en condiciones de alcanzar los siguientes objetivos:

- **Lograr** una comprensión profunda de las organizaciones y sus elementos organizacionales.
- **Comprender** los factores que afectan al clima organizacional, las motivaciones y necesidades de las personas en situación de trabajo.
- **Aplicar** estrategias para el mejoramiento de la comunicación y las relaciones humanas, con el consiguiente impacto en el logro de los objetivos de la empresa.
- **Comprender** la gestión de los recursos humanos como un proceso estratégico fundamental para el éxito de toda organización.

ÍNDICE

Unidad I: Las Organizaciones

- Concepto
- Características
- Clasificación
- Las organizaciones como sistema social

Unidad II: Ciclo Vital de un Sistema organizacional

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Planificación Estratégica
- Herramientas
 - FODA
 - Seis sombreros para pensar
- Evaluación

Unidad III: Comportamiento de las personas en organizaciones

- Motivación humana
 - El ciclo motivacional
 - Las teorías de la motivación
- Comunicación
 - Axiomas de la comunicación
 - La comunicación patológica
 - Niveles de percepción intrapersonal
- Clima organizacional

Unidad IV: Diseño Organizacional

- Principios fundamentales
- Modelos organizacionales
- La organización que aprende
- Herramientas

Estructuras organizacionales
Comunicación organizacional

Unidad V: Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones

Concepto y premisas básicas
Desarrollo Histórico de la gestión de RRHH
 Fase Administrativa
 Fase de Postguerra
 Fase de Gestión
 Etapas de desarrollo
 Enfoque Actual: Gestión Estratégica
Objetivos de la Gestión de RRHH
La Gestión de RR HH como proceso
El carácter situacional de la gestión de RRHH

Evaluación

Para profundizar: Lecturas recomendadas

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones configuran un espacio social heterogéneo en el cual se desarrollan relaciones sociales de carácter muy diverso.

Personas y estructura constituyen dos polos opuestos que desarrollan una interacción permanente en el seno de cada organización, generándose a partir de ahí un amplio abanico de dinámicas y lógicas de funcionamiento que condicionan la vida y la evolución de cada organización en particular.

En este escenario de rápidas transformaciones, las empresas líderes han comenzado a aceptar que **el crecimiento depende de los procesos humanos más que de los métodos, mercados o productos.**



Quienes cambian son las personas, no las organizaciones. Gran parte del éxito de un programa de gestión humana y desarrollo depende de la flexibilidad de la organización y de la continuidad de los programas que se emprenden en esta dirección.

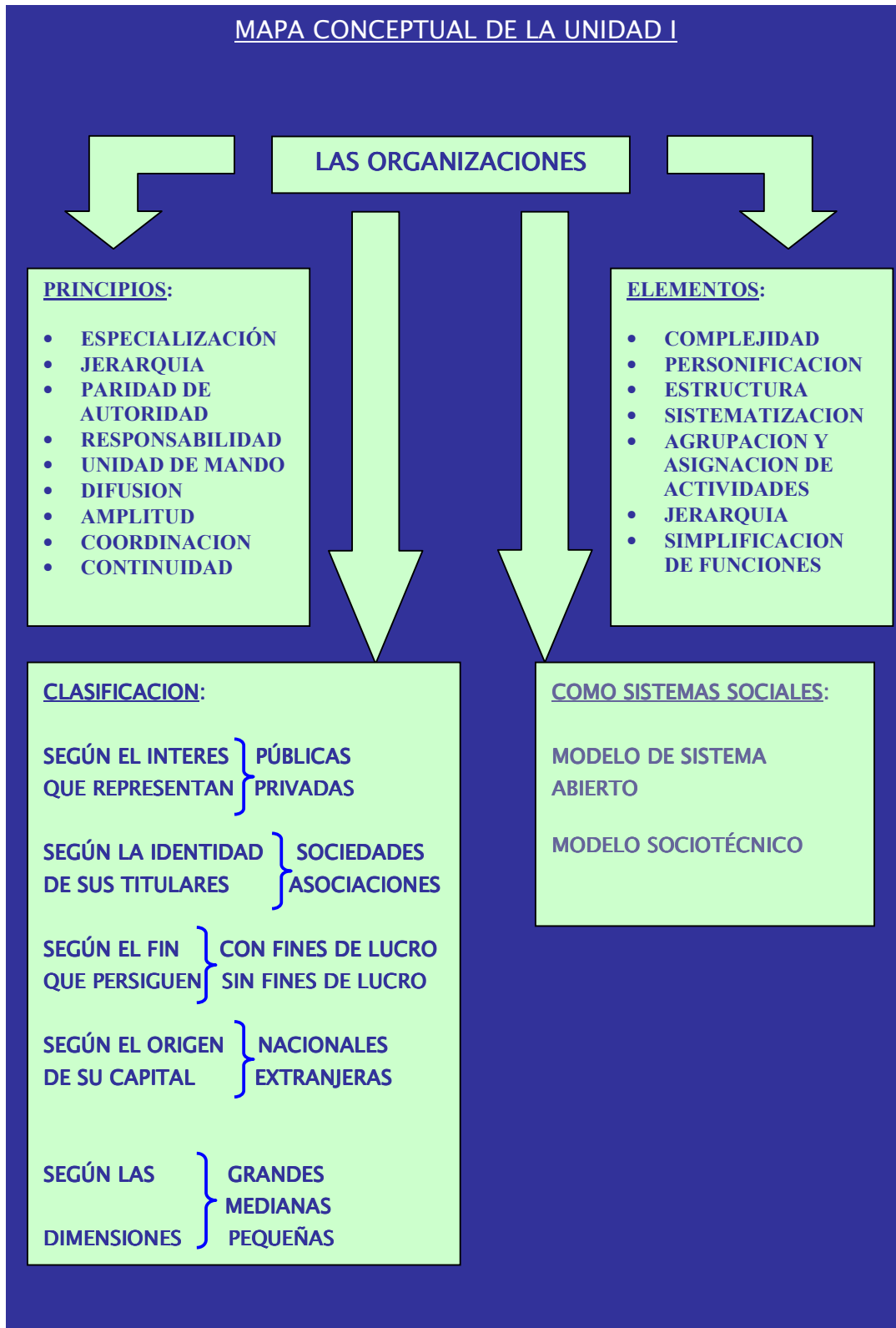
Estos elementos nos llevan a reconocer que **una apropiada Gestión Humana en la organización es uno de los componentes más valiosos para el desarrollo de ventajas competitivas, para impulsar los procesos de cambio y para lograr la competitividad y productividad que se requiere en el mundo globalizado actual.**

UNIDAD I



LAS ORGANIZACIONES

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD I



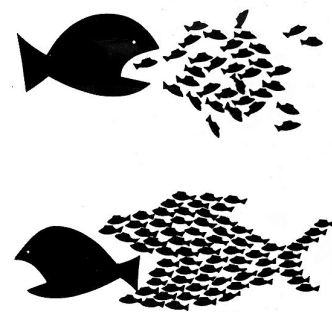
ORGANIZAR:

Desde siempre el ser humano ha sentido la necesidad de agruparse con otros para lograr dar respuestas a sus necesidades. En este agruparse, ha sido consciente de que la obtención de eficiencia en el logro de los objetivos solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos.

Podemos decir entonces que:

Organizar es “planificar o estructurar la realización de algo, distribuyendo convenientemente los medios materiales y personales con los que se cuenta, y asignándoles funciones diferenciadas, para lograr un fin determinado”.

Vemos que la organización surge de la necesidad de coordinar acciones para evitar el desorden y la confusión, y lograr así alcanzar los objetivos que se buscan con el mejor rendimiento posible. En este sentido, la organización nos protege del caos.



En general se admite que "organizar" no es igual a introducir una mera regularidad, un orden impuesto desde instancias superiores, pues existen muchos sistemas, a los que se denomina "organizaciones", pero que realmente no parece estén bien "organizados".

Esto sucede cuando el organizar se comprende desde un sentido burocrático, estructuralista (que se expresa en los organigramas), y que no es sino el resultado del trabajo de configuración.

Es importante no perder de vista este sentido de “proceso” que conlleva el organizar, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que la estructura nos lleve a perder flexibilidad y capacidad de reacción al


cambio. El organizar, a pesar de considerarse "función" es, en el fondo, sólo un instrumento, un medio orientado a un fin, al que debe servir.

Organizar, es una actividad instrumental, al servicio de la consecución de los objetivos del conjunto, una actividad procesal necesaria para que el colectivo o entidad social a ordenar pueda lograr mejor sus fines.

La "estructura" organizativa es así resultado de tal actividad.

Bartoli añade claridad al respecto cuando nos dice "La organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto (grupo humano) organizado hacia un objetivo en sí mismo".

Todas las actividades humanas son susceptibles de ser organizadas, y de hecho, la mayor parte de nuestra vida social transcurre dentro de organizaciones de todo tipo: económicas, religiosas, culturales, deportivas, educativas, gubernamentales, etc.



PARA REFLEXIONAR:

Define con tus palabras "organización" desde un sentido ESTRUCTURAL y desde un sentido INSTRUMENTAL

ORGANIZACIÓN: concepto

La organización así entendida es importante porque:

- ✓ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.



- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.



[Veamos otras definiciones de organización](#)

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"Es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y

humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"
Issac Guzmán V.

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" **Joseph L. Massie**

Bartoli define a las organizaciones como "un conjunto estructurado de componentes e interacciones que adquiere características propias, que no se encuentran en los elementos que la componen".

Para **Scott y Etzioni** organización se define como "unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados".

Guzmán indica que organización es "la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:

En todas las definiciones que hemos visto podemos observar elementos comunes que caracterizan a toda organización:

Complejidad

Mientras más grande sea la organización, mayor será la cantidad de áreas, sectores, departamentos que tendrán que ponerse de acuerdo. Si a esto agregamos que las organizaciones son sistemas abiertos en interacción permanente con el medio, queda claro que tal grado de complejidad exigirá un esfuerzo permanente de organización.

Personificación

Las organizaciones tienen un nombre con el cual se identifican, y adquieren el carácter legal de persona jurídica, que le otorga derechos y obligaciones (acordar, comprar, asumir deudas, etc.)

Estas acciones son llevadas a cabo por sus directivos, que las representan, es decir, no acuerdan a nombre personal, sino como administradores, en nombre de la organización.

Estructura

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sin embargo, la estructura debe ser dinámica y flexible para adaptarse a los requerimientos del medio. Una organización es eficiente sólo si evoluciona



constantemente, renovándose y modernizando los procesos en función de la tecnología disponible.

Sistematización

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia. La coordinación de esfuerzos individuales permite obtener un resultado mayor que la mera suma de estos: a este efecto sinérgico se lo denomina “efecto multiplicador”

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.



PARA APLICAR:

Elige una organización que conozcas y detecta sus elementos característicos.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN:

* **Especialización.**

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

* **Jerarquía.**

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.



* **Paridad de autoridad y responsabilidad.**

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

* **Unidad de mando.**

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

* **Difusión.**

La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

* **Amplitud o tramo de control.**

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

*** Coordinación.**

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

*** Continuidad.**

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

CLASIFICACIÓN:

Existen diversas clasificaciones de las organizaciones:

- ✓ Según el interés que representan: públicas o privadas
- ✓ Según la identidad de sus titulares: sociedades y asociaciones y personales
- ✓ Según el fin que persiguen: con fines de lucro y sin fines de lucro
- ✓ Según el origen de su capital: nacionales y extranjeras
- ✓ Según las dimensiones: grandes, medianas o pequeñas

Según el Interés que representan:

Públicas	Privadas
<p>Son las organizaciones del Estado, ya sea nacional, provincial o municipal. Las funciones y objetivos de las organizaciones públicas son de lo más variadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ejecutivas: dirigen la actividad los particulares: Presidencias, Gobernaciones, Municipales, etc. – Legislativas: dictan leyes y ordenanzas: Cámara de Diputados, de Senadores, Concejales Municipales, etc. – Judiciales: resuelven conflictos y 	<p>Son organizaciones de particulares creadas con distintos objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Empresas Comerciales: dedicadas a la explotación de diferentes actividades: agrícolas, ganaderas, industriales, de servicios, etc. – Cooperativas y Mutuales: destinadas a prestar servicios entre sus asociados: cooperativas de crédito, de consumo, de trabajo, mutuales de servicios sociales, etc. – Organizaciones Culturales: consagradas a la difusión de la

administran justicia: Juzgados, Cámaras, etc.

– **Administrativas:** dedicadas a la gestión gubernamental y el control de las actividades de los particulares: Ministerios, Cajas de Jubilación, Entes Fiscales, etc.

– **Empresas de servicios:** prestan servicios: provisión de agua, ferrocarriles, etc.

cultura: bibliotecas, teatros independientes, cine clubes, etc.

– **Entidades Deportivas y Sociales:** para practicar deportes y efectuar reuniones sociales: clubes atléticos, autódromos, federaciones de entidades deportivas, etc.

– **Religiosas:** dedicadas al culto: Iglesia Católica, Ortodoxa, Evangélicas, etc.

Según la Identidad de sus titulares:

Sociedades y Asociaciones	Personales
Formada por dos o más personas y reglamentadas particularmente por estatutos o contratos sociales. Existen la más variada gama de sociedades y asociaciones: Sociedades comerciales, cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, fundaciones, sindicatos, cámaras empresariales, federaciones, confederaciones, iglesias, clubes, etc.	Organizaciones fundadas por solamente una persona, contratando dependientes, asesores, o a otras organizaciones para la consecución de sus objetivos, y que pueden dedicarse a distintas actividades con objetivos personales o para brindar servicios a la sociedad: comercial, industrial, agrícola, ganadera, de servicios, artesanal, filantrópicas, cultural, etc.

Según el fin que persiguen:

Con fines de lucro	Sin fines de lucro
Entidades dedicadas a la explotación de cualquier tipo de actividad económica con la finalidad principal de obtener beneficios. Según el tipo de actividad que explotan se las clasifican en:	Organizaciones cuya finalidad principal es brindar un servicio a sus asociados o al público en general. – Cooperativas y Mutuales: destinadas a prestar servicios entre sus asociados.

- **Primarias:** dedicadas a la extracción de materias primas de la naturaleza: agrícolas, ganaderas, mineras, forestales, etc.
- **Industriales:** que transforman la materia prima en productos elaborados: siderurgia, metalurgia, de la construcción, etc.
- **De servicios:** el llamado sector terciario, que ha adquirido notable desarrollo en los últimos años: comercio, servicios personales, comunicaciones, transporte, etc.
- **Sindicatos:** para defender los derechos de los trabajadores.
- **Cámaras Empresariales:** para defender los derechos patronales.
- **Religiosas:** para brindar un apoyo espiritual.
- **Clubes Deportivos y Sociales:** para la práctica de los deportes y encuentros sociales.
- **Organizaciones Culturales:** consagradas a la difusión de la cultura, etc

Según el origen de su capital:

Empresas nacionales:	Empresas extranjeras:
Los capitales son de propietarios del propio país.	Los capitales provienen de otros países

Según la dimensión de la empresa:

Grandes:	Medianas:	Pequeñas:
Están conformadas por mas de 400 trabajadores.	Están conformadas por entre 50 y 400 trabajadores.	Poseen menos de 50 trabajadores.



PARA REFLEXIONAR:

Realiza un esquema con los diferentes tipos de organizaciones y piensa en ejemplos de cada tipo

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES:

Toda organización constituye un sistema que está dividido en subsistemas, y en su conjunto forman un todo organizacional. Desde esta perspectiva las organizaciones pueden estudiarse según el modelo de sistema abierto, ya que importan, transforman y exportan energía durante los ciclos de actividad, y también mediante el modelo sociotécnico, ya que se componen de un sistema social y de un sistema técnico, entrelazados estrechamente, administrados por un sistema gerencial.

Modelo de sistema abierto

Este modelo fue desarrollado por Katz y Khan en base a la teoría de los sistemas.

Esta teoría destaca las siguientes características:

La interdependencia: todas las partes de una organización están interrelacionadas (sistema y entorno circundante)

El equilibrio dinámico: Los sistemas abiertos mantienen un flujo constante de energía desde el ambiente externo, y una salida continua de productos. De esta manera, el intercambio permanece invariable, y se evita la **entropía** (proceso que tiende hacia la desorganización, la desintegración, el caos y la muerte).



Marco analítico macroscópico y microscópico: a nivel macro, identifica las influencias externas sobre las organizaciones (situación socioeconómica nacional, legislación, mercados, etc.) y a nivel micro se observan las influencias internas (comunicación, relaciones humanas, cultura organizacional, etc.)




La adaptación y la innovación de la organización: las organizaciones no son entidades estáticas, son flexibles y

adaptativas. Innovan continuamente para hacer frente a restricciones cambiantes del entorno del sistema. Los canales de comunicación externa se utilizan para recolectar la información relevante del entorno e informar a los miembros acerca de las necesidades del cambio (retroalimentación).

Diferenciación: característica de todo sistema abierto y vivo, por la cual los roles difusos y generales se especializan y jerarquizan, dando origen a la estructura organizacional.

Ciclo de Importación–procesamiento–exportación: Es la base de la interacción con el ambiente. La organización obtiene insumos, energía, etc. del ambiente, y los transforma convirtiéndolos en productos o servicios que luego exporta al medio. Ésta energía puesta en el ambiente regresa a la organización para la repetición del ciclo.

	<p><u>PARA INVESTIGAR:</u></p> <p>Busca un ejemplo de cada característica</p>
---	---

Modelo Sociotécnico

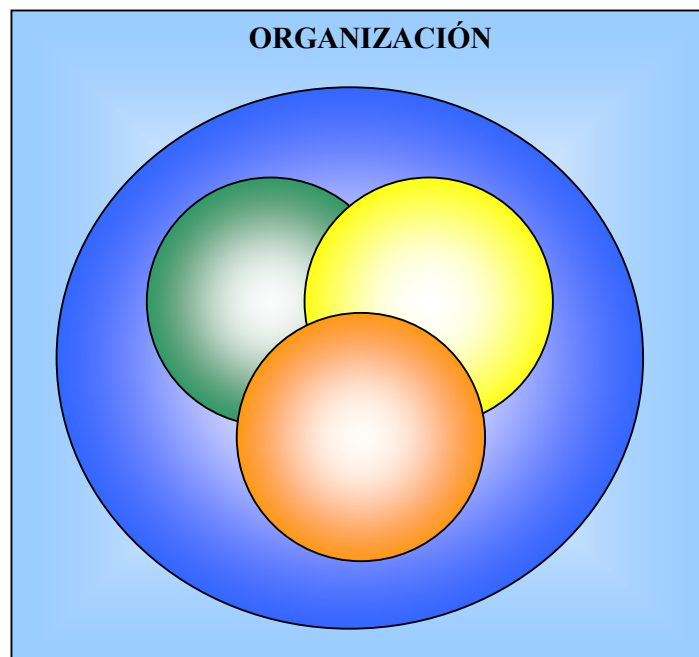
El modelo sociotécnico desarrollado por los psicólogos y sociólogos del Instituto Tavistock toma algunos elementos de la Teoría de Sistemas pero incluye lo psicológico y lo social además de lo tecnológico, tratando de promover la optimización de estos tres aspectos de la realidad organizacional.

El hecho de que las empresas dependen del esfuerzo del ser humano significa que las fuerzas sociales estarán vigentes y que influirán en la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, un enfoque solamente sobre la tecnología y la estructura organizacional se considera como defectuoso e inapropiado.

Es necesario un permanente y cuidadoso análisis de las cualidades humanas de los trabajadores, de las relaciones entre ellos y con el trabajo, ya que estos aspectos influyen de manera fundamental en el proceso de transformación de los sistemas organizacionales.

Toda actividad que la organización realice para cumplir con sus objetivos y metas abarca estos procesos psicológicos, sociales y tecnológicos. Sin llevar a cabo las actividades idóneas para que haya cierto nivel de comodidad psicológica entre los empleados, el trabajo en sí resulta perjudicado.

El subsistema **gerencial**, es el encargado de llevar adelante la importante tarea de garantizar la administración y el desarrollo de la organización a través de la toma de decisiones. Intenta lograr un nivel óptimo en las relaciones entre los sistemas social y técnico, para que se complementen adecuadamente.



Los aspectos psicológicos y sociales son generalmente procesos subyacentes y ocultos, inconscientes, que sin embargo influyen de una manera fundamental en el logro de los objetivos de toda empresa.

Así, podemos describir la dinámica organizacional como un iceberg:



Vemos que en cada momento, en cualquier grupo, hay dos niveles de actividades o fuerzas que están operando. Hay actividades que reflejan la dinámica inconsciente del grupo, las cuales Bion (1985) llamó "el grupo de suposición básica". Hay también actividades del "grupo de trabajo", que es el nombre que él dio a aquel aspecto del grupo que queda dedicado a la tarea y que desarrolla una estructura que facilite la tarea. Las dos clases de actividades son simultáneas y ejercen efectos mutuos entre sí.

GRUPO DE SUPOSICIÓN BÁSICA

Comportamiento defensivo frente a las ansiedades, obvias o latentes, que atraviesa el grupo.

Estas ansiedades son causadas por algunos factores que podemos modificar (por ejemplo, la estructura organizacional, la claridad de la

definición del rol y de la tarea) y algunos factores que no podemos erradicar (por ejemplo, la inconsciencia del ser humano tanto como su naturaleza emocional).

Este comportamiento le impide al grupo avanzar hacia un modo de funcionamiento más maduro como es el del grupo de trabajo. Se basa en uno de estos cuatro estados emocionales o creencias falsas:

1- Suposición básica de dependencia: Los miembros de la organización se comportan en su puesto de trabajo como si estuvieran allí para ser cuidados y dirigidos por un individuo tierno y omnipotente. El grupo se comporta como si fuera estúpido o incompetente, con la esperanza de ser rescatado de su impotencia por un líder poderoso que instruirá y dirigirá al grupo hacia el logro de sus objetivos.

La fantasía o creencia falsa contenida en la suposición básica de dependencia es que el líder es más capaz de lo que es y que los seguidores son más deficientes o incompetentes de lo que son. Los miembros del grupo, bajo la influencia de esta creencia falsa, buscan evitar el ejercicio de su autoridad personal y rechazan el concepto de su responsabilidad individual. Como consecuencia, la tarea principal del grupo se descuida.

2- Suposición básica de pelea o huida: Los miembros del grupo se comportan como si estuvieran en su puesto laboral para mantenerse lejos del cambio y de la ansiedad, y como si fuera posible escaparse de sus incomodidades emocionales por pelear o huir de la situación. Es una defensa que se contrapone al desarrollo, precisamente porque el progreso implica la ansiedad y el cambio.

La huida puede ser hacia el futuro o hacia el pasado, hacia eventos fuera de la situación actual o hacia la especulación intelectual. El grupo percibe que su supervivencia depende o de pelear (sea por agresión directa o por la creación de chivos expiatorios) o de huir de la tarea (demostrado en la pasividad o el repaso de historias ya conocidas). A cualquiera que movilice las fuerzas agresivas o evasivas del grupo, le es

otorgado el liderazgo; pero los intentos de ser líder duran poco tiempo, porque el grupo tiende a vacilar entre pelear y huir y la naturaleza distinta de cada tendencia requiere de un líder diferente para cada actividad.

3- Suposición básica de emparejamiento: Dos o más miembros del grupo, con el acuerdo usualmente tácito de los demás, se unen y se distinguen del resto del grupo en busca de consolución mutua. Está implícito que el grupo se reúne para salvarse de sus sentimientos irracionales a través de la unión de personas, grupos o subgrupos. El grupo desea que el emparejamiento cree algo o a alguien que guiará las cosas hacia una nueva y mejor dirección. Sin embargo, el producto indispensable de esta unión no es un líder capaz sino la esperanza de una salvación que siempre tiene que quedarse por realizar.

4- Suposición básica de fusión o unidad : Todos los miembros se sienten iguales, con los mismos problemas y las mismas emociones y capacidades. Todos actúan como si estuvieran de acuerdo en lo que deben hacer y en cómo hacerlo. El conflicto se niega y su valor positivo, de generar cambios, queda descartado. Es sobresaliente el carácter irreal e improductivo de esta posición.

Colectivamente, estas cuatro suposiciones básicas se consideran como la agenda oculta e inconsciente de los miembros del grupo. La mentalidad de las suposiciones básicas, compuestas de deseos inconscientes, temores, fantasías, impulsos y proyecciones, está enfocada hacia dentro de sí mismo y hacia una realidad emocional primitiva.

Siempre existe una tensión entre el grupo de suposición básica y el grupo de trabajo; ordinariamente esta tensión está balanceada por las estructuras y reglas del trabajo y por las normas del grupo. Pero los grupos pasan ratos más frecuentes y más largos en la mentalidad de las suposiciones básicas que en la del grupo de trabajo.

Ninguna organización humana se libera totalmente de la influencia del modo de pensar típico de las suposiciones básicas. Por lo tanto,

reconocerlas, concientizarlas y a la vez proveer una tarea definida y una estructura que apoye la tarea, representan los modos principales de manejarlas y así reducir su influencia negativa sobre los grupos.

GRUPO DE TRABAJO: LA TAREA PRINCIPAL

El grupo de trabajo es relativamente civilizado y racional. Está orientado hacia afuera de sí mismo, hacia la tarea principal. La tarea principal es la misión o el objetivo explícito que justifica la formación de un grupo o una empresa. Es el propósito conocido para su existencia como grupo u organización.

En un grupo que está funcionando con la mentalidad del grupo de trabajo, el liderazgo se deriva de la tarea y es posesión natural del que tenga la mayor capacidad para realizarla. Lógicamente, la posesión del liderazgo varía según las exigencias de la tarea actual.

A nivel individual, también se puede precisar una tarea principal que debe contribuir al cumplimiento de la tarea organizacional. A menudo, la tarea de un individuo está definida por el título de su puesto: secretaria, contador público, maestro. Pero cada organización es una cultura diferente y tiene expectativas distintas e inclusive irracionales. Por eso, una persona puede creer entender su propia tarea principal y la de su grupo u organización, aun cuando no es así.

En una organización, la tarea principal de cada individuo es determinada por la de la organización entera. Así mismo, la autoridad y responsabilidad de cada persona dentro de una organización proceden de su rol y su competencia. En este sentido, la autoridad es simplemente la capacidad para hacer el trabajo.

La estructura y la dirección de una organización deben autorizar y permitir el ejercicio legítimo de esta autoridad individual. La autorización no es igual que la autoridad. La autorización es una conciencia subjetiva del grado al cual uno tiene la autoridad delegada necesaria para hacer su trabajo. Óptimamente, una organización madura y racional fomenta la

creencia de que cada persona tiene la responsabilidad de regular las fronteras de su propio comportamiento, basando sus decisiones en pro o en contra de ciertas actividades en el conocimiento de la tarea principal y de su propia tarea, autorización y competencia.

La eficiencia con la cual una persona puede hacer su tarea y así contribuir al éxito de la empresa depende de su comprensión de la tarea. La tarea principal define lo que queda dentro y lo que queda fuera de las actividades sancionadas. Definida en términos funcionales, la tarea principal es un marco de referencia para el comportamiento laboral. Por lo tanto, debe ser explícita y pública para que todos sepan a qué dedicar sus energías.

Definir la tarea es la responsabilidad de los directivos, pues es una actividad gerencial. Una falta de atención a este deber administrativo conduce a mucha ineficiencia e incumplimiento de la tarea en todos los niveles de la organización.

Algunas tareas principales son sencillas y fáciles de describir; otras son complejas y variables. Cuando la claridad de la tarea es mínima o insuficiente, cada persona la interpreta a su manera y cumple con lo que sea su idea de ella.

Pero la tarea principal no es decidida de una vez sino que pasa por definición continua y colaborativa. Esta definición dinámica de la tarea involucra la negociación y el intercambio tanto dentro de la empresa como con el medio externo. El hecho de que cualquier tarea tendrá varias facetas y se verá distinta desde la perspectiva de cada empleado y departamento subraya la importancia de promulgar una definición clara y actualizada de la tarea.

Los directivos de la organización juegan un papel decisivo en este proceso de aclaración. Un efecto positivo del proceso es la formalización de un lenguaje común dentro de la organización. Tal lenguaje común incrementa la integración y aculturación de los miembros. Llega a ser un

lenguaje laboral que favorece la comprensión y el cumplimiento de la tarea principal.

De una forma sustancial, la definición adecuada y delimitadora de la tarea principal disminuye las ansiedades irracionales que impiden el trabajo y la colaboración productiva. Suprime preocupaciones por asuntos ajenos a la tarea. En cambio, si la tarea principal no está precisada, cualquier mando, regaño o crítica por parte de los supervisores o directores parece arbitrario y puede personalizarse y así estimular la ansiedad y el funcionamiento del grupo de suposición básica.



PARA APLICAR:

Elige una organización que conozcas y descríbela según el Modelo de Sistemas y el Modelo Sociotécnico.