

**Universidad de Palermo**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Licenciatura en Psicología con Orientación Laboral**

**CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES: ¿AMENAZA U OPORTUNIDAD?**

**Trabajo Final de Integración acerca de la Residencia realizada en**

**Una consultora de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

**entre los meses de**

**Marzo a Julio de 2003.**

**Alumna: Valentina Thwaites Lastra**

**Tutora: Denise Benatuil**

## Tabla de Contenido

<b><u>1 INTRODUCCION.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES: ¿AMENAZA U OPORTUNIDAD?.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>2 METODOLOGÍA UTILIZADA DURANTE LA PRÁCTICA PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b><u>3 DESARROLLO.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>EL PODER Y LA POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>DEPENDENCIA: LA CLAVE DEL PODER.....</u></b>	<b><u>14</u></b>
<b><u>LIDERAZGO: DEFINICIÓN Y TEORÍAS SOBRE LOS DIFERENTES ESTILOS.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
<b><u>DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....</u></b>	<b><u>16</u></b>
<b><u>IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.....</u></b>	<b><u>17</u></b>
<b><u>ESTILOS DE LIDERAZGO.....</u></b>	<b><u>17</u></b>
<b><u>LA TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.....</u></b>	<b><u>18</u></b>
<b><u>COMUNICACIÓN: PRINCIPIOS Y TEORÍAS.....</u></b>	<b><u>19</u></b>

<b><u>TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA.....</u></b>	<b>23</b>
EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN HUMANA PUEDE SUBDIVIDIRSE EN 3 ÁREAS:	23
1- SINTÁCTICA: ABARCA LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN. SE REFIERE A LOS PROBLEMAS DE CODIFICACIÓN, CANALES, CAPACIDAD, RUIDO, REDUNDANCIA.	23
<b><u>AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN.....</u></b>	<b>23</b>
<b><u>CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES: FUENTES, ETAPAS Y GESTIÓN DEL CONFLICTO.....</u></b>	<b>26</b>
<b><u>LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.....</u></b>	<b>27</b>
<b><u>EL DESENCADENAMIENTO DEL CONFLICTO Y SUS FASES:.....</u></b>	<b>28</b>
<b><u>LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....</u></b>	<b>29</b>
<b><u>ESTRÉS LABORAL.....</u></b>	<b>31</b>
<b><u>EL MODELO DEMANDA – CONTROL-APOYO SOCIAL.....</u></b>	<b>34</b>
<b><u>LOS TIPOS DE ESTRÉS LABORAL.....</u></b>	<b>37</b>
<b><u>ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES.....</u></b>	<b>38</b>
<b><u>ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES.....</u></b>	<b>38</b>
<b><u>ESTRESORES DE NIVEL INDIVIDUAL.....</u></b>	<b>39</b>
<b><u>ESTRESORES DE NIVEL GRUPAL.....</u></b>	<b>40</b>

**ESTRESORES ORGANIZACIONALES.....41**

**4 CONCLUSIONES.....43**

**CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES. ¿AMENAZA U OPORTUNIDAD?.....43**

**5 BIBLIOGRAFIA.....50**

# 1 INTRODUCCION

## **Crisis en las Organizaciones: ¿Amenaza u oportunidad?**

El presente trabajo es una Memoria de la Residencia que se llevó a cabo entre los meses de Marzo y Julio del año 2002 en una consultora de la Ciudad de Buenos Aires. Esta institución fue elegida frente a otra opción en la misma área laboral organizacional. Particularmente la elección tuvo que ver con el interés que despertó el programa de actividades que presentaban así también como la posibilidad de participar en cursos “Outdoor”, modalidad que parecía de lo más atractiva y nueva. La práctica tuvo una extensión de 320 horas totales distribuidas en 20 horas semanales, cursadas de 9 a 13 horas de lunes a viernes.

Se intentará a través del mismo articular e integrar todo lo aprendido y vivido por medio de esta experiencia con los contenidos teóricos estudiados a lo largo de la carrera de Psicología y la opción elegida: Organizacional-Laboral.

Cabe destacar que aunque el momento preciso en que se desarrolló la Pasantía no fue a simple vista el mejor, de todas maneras se pudieron realizar diversas actividades de aprendizaje por demás enriquecedoras así como también se pudo ser parte de una organización de trabajo en plena crisis y reestructuración. Por ende todo lo vivido en tal experiencia resultó tan interesante que disparó múltiples preguntas e intentos de acercamiento y comprensión de una problemática que nos atravesaba a todos por igual como fue la profunda crisis que nos tocó vivir en esa etapa.

Como ocurrió en muchas instituciones por esa época, la consultora se encontró de golpe enfrentada con una situación desbordante y arrolladora a la que pudo hacer frente con los recursos que contaba hasta entonces. Quizás faltó previsión o quizás eso resultó imposible para los momentos que se habían vivido, en todo caso vale una reflexión. Lo que resultó totalmente claro y visible fueron las consecuencias o reacciones que produjo tal crisis. A su vez habría que pensar que frente a un conflicto de tremenda magnitud existen varios recursos y herramientas para enfrentarlo que pueden presentarse o no en una organización y que marcan una gran diferencia.

Los objetivos perseguidos en esta Memoria de Residencia son: analizar lo vivido en la práctica para posteriormente integrar todas las conclusiones con el fin de llegar a formular una respuesta bien fundada con respecto al dilema que presenta la situación de crisis: sobrevivir fortaleciéndose o desaparecer por completo; paralelamente exponer qué ocurrió en la institución, y qué consecuencias produjo en el recurso más importante que puede contar una organización : su gente. Las temáticas ejes del análisis y exposición elegidas para tales objetivos serán: Poder y Política en las instituciones, Liderazgo, Comunicación, Crisis, Conflicto y Estrés Laboral. Posteriormente al desarrollo dentro de este trabajo, le seguirá una conclusión con modalidad de crítica constructiva aportando sugerencias, tomando en cuenta los recursos del rol profesional desplegado a través de la práctica profesional llevada a cabo.

Para comprender mejor la situación imperante y las circunstancias que se vivieron durante esa época es necesario ubicarnos un poco históricamente. Argentina atravesaba uno de sus peores momentos hallándose inmersa en una profunda crisis sociopolítica e institucional. El país era arrojado a una devaluación descuidada y forzada. Se impuso un “corralito” a las cuentas bancarias violando la ley de intangibilidad de los depósitos, restringiendo abruptamente los retiros y demás operaciones bancarias. Paralelamente, el dólar llegó a tocar los cuatro pesos. Como fondo aún más tumultuoso se sucedieron unos cinco presidentes y todo llevaba a pensar que el caos nunca terminaría.

Como era de esperar, las organizaciones se retrajeron al máximo, recortando todo gasto superfluo o prescindible frente a tal adverso panorama, lo que resultó en un gran achicamiento del área de Recursos Humanos y de su presupuesto. Temas como capacitación y desarrollo quedaron al final de las prioridades de este sector en el mejor de los casos ya que la tendencia más común era de descartarlos por completo.

Tanto la desocupación como la pobreza aumentaron de manera preocupante confirmando una situación cada vez más oscura y difícil. Entre los meses de Abril y Julio del año 2002, con este marco devastador de fondo se llevó a cabo la Residencia en dicha consultora de recursos humanos.

La organización elegida fue creada hace diez años por profesionales en Ciencias de la Educación, socios directores en el presente. Luego sumaron una secretaria administrativa y progresivamente personal para conformar el área de tecnología educativa. Paralelamente incorporaron a instructores capacitadores cuya cantidad fue variando a lo largo de los años según los requerimientos y el tipo de tareas que se fueron presentando con los convenios con diferentes empresas.

Según los lineamientos de la práctica profesional se me había designado a una tutora de la organización encargada de coordinar y hacer el seguimiento de la pasantía; tal persona perteneciente al sector de tecnología educativa tuvo un rol sumamente importante y positivo en toda la experiencia de la Residencia.

### **Objetivos del trabajo final de integración**

El objetivo principal de esta integración final es comprobar a través de un análisis exhaustivo correspondiente si la crisis que afectó a esta organización determinó una amenaza o permitió una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento de la misma.

Para ello se analizara en forma específica el funcionamiento de la consultora en los siguientes factores: El Poder y la Política, Liderazgo, Comunicación, Crisis, Conflicto, y Estrés Laboral.

Cada uno de estos ejes conceptuales serán tomados para analizarlos en el caso estudiado y serán objetivos específicos para poder arribar a una conclusión final acerca del objetivo general.

El propósito de esta Memoria es abordar tales temas siempre teniendo como eje los ejemplos vividos durante la Residencia y tratar de relacionarlos con la teoría existente para

finalmente poder concluir si nuestra temática principal, es decir, la Crisis en la Organizaciones fue vivida como una Amenaza o bien como una Oportunidad.

Los objetivos perseguidos en la práctica fueron:

- ◆ Articular los conocimientos teóricos obtenidos en la carrera con el enriquecimiento que la práctica profesional puede otorgar.
- ◆ Desarrollar competencias que demanda la nueva realidad socio laboral como flexibilidad de razonamiento, creatividad y pensamiento global y crítico.
- ◆ Sumar los aportes interdisciplinarios apuntando a lograr una mayor profundidad de los temas a abordar desde enfoques alternativos y complementarios.

Las tareas realizadas pueden ser resumidas en:

- ◆ Revisión de carpetas con modelos de Manuales y Cursos realizados sobre diversas temáticas como por ejemplo: Comunicación Efectiva, Presentaciones Eficaces, Atención al Cliente, Liderazgo, Manejo del cambio y Conflicto.
- ◆ Típeo en PC de temas como “Miedo y Nervios” para el curso de Presentaciones Eficaces y otros más variados.
- ◆ Búsqueda en Internet de temáticas como: Ansiedad, Angustia y Estrés, Crisis, Tele trabajo y Equipos Virtuales.
- ◆ Participación en un grupo de estudio sobre el Modelo Cognitivo para su posterior adaptación y aplicación a cursos de capacitación para mejorar la performance de vendedores y lograr aumentar las ventas. A su vez se reflexionó sobre la manera de tomar sus principios teóricos y sus herramientas de la práctica y trasladarlos a la consultoría organizacional.
- ◆ Discusión sobre el proceso de consultoría, análisis e implementación del “Modelo TBE” (Trabajo Basado en Equipos) en una conocida empresa cervecera.
- ◆ Participación en la creación de encuestas y su análisis cualitativo así como cuantitativo de los resultados de dicha empresa (Modelo TBE). Discusión sobre las actividades de devolución con los Equipos encuestados.
- ◆ Creación del cuadernillo de la 3er Jornada de Chefs “Las Pasantías en el ámbito de la Gastronomía: Problemas y Oportunidades “llevada a cabo en la planta de Victoria de una reconocida empresa de alimentación argentina.
- ◆ Planificación de la página Web de la consultora, mediante entrevistas con programadores, requiriendo presupuestos y posteriormente eligiendo la mejor opción. Elección de texto, formatos y estructura del sitio.
- ◆ Participación como asistente en el curso en una empresa de tiempo compartido sobre “Ventas Proactivas para el Personal de Contacto”.





## **2 Metodología utilizada durante la práctica para la realización de este trabajo.**

La metodología utilizada fue la siguiente: se trata de un estudio de caso en el que se llevó a cabo un relevamiento de datos cualitativos para su análisis y posterior descripción de los hechos vividos durante la práctica, con el fin de profundizar desde una perspectiva teórica.

Los temas-ejes a través de los cuales se focalizó dicho análisis fueron elegidos específicamente a posteriori de la pasantía realizada, teniendo en cuenta la pertinencia de los mismos, así como la oportunidad de contrastar los enfoques teóricos con la práctica vivida. La finalidad perseguida si fue la de poder responder al interrogante planteado al inicio sobre si la crisis en una organización determinó una amenaza o fue una oportunidad de crecimiento y expansión.

Para ello se intentó registrar la mayor cantidad de datos relevantes posibles, empleando una metodología estricta de anotaciones y reflexiones en forma diaria. Se utilizó un cuaderno de campo en el cual se registraba toda información acerca de las tareas realizadas, los miembros de la consultora involucrados en ellas, charlas o debates sobre diversas temáticas tratadas, reflexiones sobre las mismas y pensamientos u opiniones al respecto. A su vez cada vez que la ocasión lo ameritaba se guardaron copias de diversos trabajos realizados para la organización como cuadernillos utilizados en Jornadas de Capacitación en diferentes empresas, así como también de Diseños de Cursos de Capacitación sobre temas como Aumento en el volumen de Ventas basándose en principios de la Psicología Cognitiva.

Con respecto al tema elegido para desarrollar en este trabajo, el eje principal se fue delimitando a medida que avanzaba la práctica profesional. En un principio se pensó en realizarlo sobre el estrés laboral únicamente pero luego se llegó a la conclusión que esta temática restringiría demasiado la oportunidad de explayarse sobre tal variedad y cantidad de hechos importantes vividos durante la residencia. La experiencia en su totalidad fue de una gran riqueza y merecía presentarla desde diversos enfoques para sacar el mejor provecho posible de la misma. Igualmente, como todo acercamiento, implica un recorte y una cierta visión sobre lo aprehendido y los temas elegidos para su tratamiento.

### 3 DESARROLLO

*“Al vencer sin peligro se triunfa sin gloria”. Corneille*

En la actualidad vivimos una era de información en la cual impera el conocimiento. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados impulsados en gran medida por los adelantos tecnológicos permanentes. El resultado de tal situación es la transformación del mundo en una aldea global en la cual la información se encuentra fácilmente disponible para su uso. Paralelamente la economía se volvió mundial y resultó globalizada. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales migra hacia lugares donde existan nuevas y mejores oportunidades de inversión aunque éstas sean transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las instituciones la agilidad, versatilidad y capacidad de innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de continua mutación. Por ende las organizaciones y sus miembros se vieron obligados a desarrollar cada vez más flexibilidad y capacidad de adaptación a aprender a vivir en constante cambio con la resistencia y el conflicto que ello genera, para ‘sobrevivir o morir en el intento.’

Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones. El organigrama y la división de puestos y tareas ya no son definitivos sino transitorios; los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes, cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes.

El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero sigue siendo importante, lo más importante es cómo utilizar el conocimiento y aplicarlo de la forma más rentable. El empleo ha migrado intensamente del sector industrial al sector de servicios. Las personas y sus conocimientos y habilidades intelectuales se convirtieron en la base principal de la nueva organización (Chiavenato, 2000), dejando de ser abordados simplemente como recursos organizacionales para ser valorados como personas inteligentes, proactivas, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos. Por ende, hoy en día se considera que el capital intelectual es el mayor y mejor de los recursos con los que cuenta una organización, superando el lugar ocupado por el capital financiero.

Las organizaciones actuales deben ser entendidas como sistemas abiertos que están compuestas por elementos o partes relacionados entre sí de manera interdependiente y dinámica que tienden hacia un fin y que a su vez están relacionadas con el ambiente que las rodea.

Hoy en día el ambiente en el cual tienden a estar inmersas las organizaciones suele ser sumamente complejo, cambiante e imprevisible. Frente a este escenario las instituciones deben adoptar un modelo flexible, maleable y *adhocrático* para responder de manera creativa e innovadora.

La adhocracia es la antítesis de la burocracia y de la organización rutinaria y conservadora. Se basa en equipos autónomos e interfuncionales y no en departamentos y órganos estables y definitivos. Se caracteriza por la nivelación del poder, es decir, pocos niveles jerárquicos. La autoridad del conocimiento es más importante que la autoridad jerárquica. La organización funciona con base en la comunicación lateral intensiva y no con base en las líneas verticales, el mando jerárquico o la supervisión única. Las normas o reglamentos burocráticos se sustituyen en su totalidad por la confianza recíproca y las relaciones interpersonales. El trabajo individual se reemplaza por la actividad grupal y en equipo. El énfasis se hace en la innovación y el cambio y no en la conservación del status quo y el pasado. La empresa es orgánica, flexible y volátil, se orienta no sólo hacia el presente sino también hacia el futuro. De este modo, cambian los productos, los servicios, los procesos de producción, los clientes, los proveedores y el ambiente. Dado que todo cambia con intensidad, la organización adhocrática necesita adaptarse con rapidez a esos cambios y si es posible, anticipárseles de modo proactivo (Chiavenato, 2000).

## **El Poder y la Política en las Organizaciones**

Los universos de significaciones que instituye una sociedad son inseparables del tema del poder. Su distribución y ejercicio ocupan un lugar central en la vida social e institucional. Pero, ¿en qué consiste el poder? ¿Es “algo” que se tiene y se puede perder? El significado del vocablo nos remite a: fuerza, potencia”, “facultad de hacer algo”, “potencia para....” (Corominas, 1990). En las definiciones no encontramos valoración alguna, per-se no instituye específicamente acerca de los vínculos que pueden establecerse. No obstante, uno podría preguntarse: ¿cuáles serán las condiciones que facultan para ejecutar acciones? ¿Quiénes lo ejercen? ¿Los que tienen esa “potencia”, representan siempre a la mayoría de los participantes de un colectivo dado? ¿Qué tipo de fuerza se pone en acción?

En los escritos de Schlemenson (1987) encontramos una opinión al respecto. Entiende a la organización como un sistema sancionado de roles interrelacionados, que pueden ser definidos en términos de tareas y expectativas fijadas para los ocupantes de dichos roles.

El concepto de rol supone cierta configuración de acciones a cumplir, de “derechos” y “obligaciones, para quienes lo desempeñen. La fijeza de los roles es lo que permite describir el funcionamiento desde el organigrama, teniendo en cuenta la diferenciación de funciones, responsabilidades y distribución del poder formal. La lógica de esta concepción del poder es geométrica, piramidal- de arriba hacia abajo- en tanto su análisis respeta los ejes Vertical-Horizontal. Es un modelo que se caracteriza por partir de las normas generales, que establecen las condiciones pertinentes, para que los lugares que ocupan los participantes y sus características estén tipificadas, prescriptas de antemano. La diferenciación se da entre quienes coordinan y quienes son coordinados, definiéndose los diversos grados de autoridad.

Este autor sigue los lineamientos teóricos de Jaques (1989), quien considera que en una organización se presentan cuatro estructuras diferentes:

- ◆ Formal: Oficial

- ◆ Presunta: Es la que los miembros perciben como real.
- ◆ Existente: La que efectivamente opera.
- ◆ Requerida: La que sería funcional.

La divergencia entre ellas crean los desajustes que provocan conflictos entre los participantes, no permitiendo que se cumplan los *requisitos de eficiencia* (Schlemenson, 1987) que el sistema exige, provocando un funcionamiento poco efectivo en la organización. Siguiendo su línea de pensamiento toda situación que genere *conflicto* es pensada como disfuncional al sistema por lo que aconseja descubrir esas *fallas* o rigideces y encauzarlos hacia una resolución constructiva que permita restablecer el equilibrio perdido.

Su análisis privilegia:

- ◆ Establecer el perfil requerido en los roles de conducción
- ◆ Detectar interferencias, que se presenten por errores organizativos, entre los distintos niveles jerárquicos.
- ◆ Investigar los obstáculos -que se generen por mala comunicación- entre los diferentes sectores y sus grupos conducción.
- ◆ Resolver conflictos por superposición o mala distribución de tareas y personal.
- ◆ Señalar vacíos de autoridad por fallas de adecuación al rol.

Mediante la experiencia de la práctica en la consultora se pudo percibir notoriamente que existían ciertas fallas o interferencias que atentaban contra su buen funcionamiento. Para comenzar, la percepción de las diferentes estructuras en la organización entre los diferentes empleados de la misma era bastante divergente. Existió una superposición de roles en el área de tecnología educativa los cuales aparentemente tenían el mismo grado de autoridad pero, en la realidad, ocurría que continuamente se producían mal entendidos en cuanto a las tareas y los tiempos de entrega que debían cumplir las dos personas de ese departamento. Por ende pasaba frecuentemente que los trabajos no eran terminados en tiempo y forma, o que ciertas veces ambas personas trabajaban en lo mismo pero en forma separada y descoordinada. Todo esto producía más conflictos y roces debido a la mala comunicación por parte de los directores entre si y con los empleados posteriormente. El ambiente que ello generaba era el de pérdida de tiempo, recursos y cierta competencia sin sentido.

Vale la pena empezar a comentar una de las tantas ironías que se pudieron vivir en la residencia, ya que ésta justamente se ocupaba de planear y dictar cursos de capacitación sobre temáticas como: “Uso eficiente del tiempo y los recursos”, “Cómo comunicar mejor”, etc. Uno podría pensar que de tanto enseñar estos temas mínimamente deberían saber aplicarlos en forma interna, pero como suele ocurrir uno no siempre practica lo que predica.....

Otra línea de pensamiento respecto a la relación de poder y la distribución de roles en una organización es la que nos ofrece Guattari (1976). Su análisis va en contra de la

“institucionalización de lo repetitivo y artificial” considerando que ello condena a los actores de la institución a un lugar “petrificado y ficticio”. Intenta poner en evidencia que las descripciones aparentemente racionales del análisis organizacional, sólo intentan que se mantengan las estructuras instituidas. Propone una dirección que permita recorrer la organización sin respetar el orden estático que instalan los ejes vertical y horizontal.

Sugiere establecer una comunicación máxima entre diferentes niveles y en diferentes sentidos, intentando lograr otros recorridos no prefijados ni instituidos, que hagan visibles las relaciones transversales. Relaciones ignoradas, desconocidas por los participantes, que cuando son visualizadas y elaboradas por los actores institucionales, introducen el tema de desigualdades y asimetrías existentes, como así también de los conflictos, confrontaciones, movimientos y contradicciones presentes en la vida de cualquier organización. Guattari define la transversalidad como “una dimensión contraria a las estructuras generadoras de jerarquización piramidal”, en tanto su finalidad es:

- ◆ Tomar la “palabra” de los integrantes, sin tener en cuenta sus roles y la relaciones de poder existentes.
- ◆ Hacer visible los atravesamientos que determinan las propias prácticas y las relaciones de poder instituidas en la organización.
- ◆ Lograr que cada uno pueda descubrir “su grado de ceguera en relación a todo el resto”, para poder “redefinir el rol” de cada uno de ellos. De esta forma cuestionar las reglas del juego vigentes, tendiendo a la transformación de las mismas.

En cuanto a las bases y orígenes del poder French y Raven (1959) nos ofrecen un esquema de clasificación en cinco categorías: Poder Coercitivo, de Recompensa, Legítimo, Experto y de Referencia.

El **Poder Coercitivo** es aquel que está fundamentado en el temor. Uno reacciona ante este poder por temor de los resultados negativos que pudieran resultar si uno no cumple. Descansa sobre la aplicación o amenaza de sanciones tanto físicas como la imposición de un castigo, la generación de frustración mediante restricción de movimientos, o el control por la fuerza de las necesidades fisiológicas o de seguridad básicas.

A nivel organizacional A tiene poder coercitivo sobre B si A puede despedir, suspender o bajar de categoría a B, suponiendo que B valore su puesto. De manera similar, si A puede asignarle a B actividades de trabajo que B encuentra desagradables, o trata a B de tal manera que este último se sienta apenado, A tiene poder coercitivo sobre B.

El **Poder de Recompensa** es lo opuesto del poder coercitivo. La gente cumple con los deseos o las directrices de otra persona porque produce beneficios positivos; por tanto alguien que puede distribuir recompensas que los otros conciben como valiosas, tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden consistir en cualquier cosa que la otra persona valora (Ej. amistad, aceptación, elogios, premios del tipo económico). El poder coercitivo y el del recompensa son realmente contrapartes uno del otro. Si alguien tiene el poder de imponer algo de valor negativo o bien puede quitar algo de valor positivo a una persona

entonces, ejerce el poder coercitivo; de forma inversa si una persona puede dar algo de valor positivo o quitar algo de valor negativo, pone en acción el poder de recompensa.

Estos dos tipos de poderes son fácilmente distinguibles en una organización. Por ejemplo, mediante la práctica en la consultora se pudo apreciar que ciertos trabajos considerados “interesantes por los temas y tareas que implicaban”, valorados de esta manera por las personas tanto de las áreas de instrucción como de tecnología educativa eran otorgados por los directores, casi siempre a los mismos empleados vistos por los demás como “favoritos”. Algunas de las tareas “agradables” eran: cursos de modalidad Outdoor de diversas temáticas, o el armado de manuales sobre nuevos temas y la asistencia a las reuniones con los clientes de la consultora. Contrariamente, los trabajos menos valorados eran: armado de encuestas y estadísticas, revisión y modificación de manuales preexistentes. Por ende se pudo comprobar a través de tales prácticas que se ejercía un Poder de Recompensa.

El **Poder Legítimo** representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización. Los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que el poder de coerción y de recompensa. De manera específica incluye la aceptación de la autoridad de un puesto por parte de los miembros de una organización.

El **Poder de Expertos** es la influencia que se ejerce como resultado de la capacidad, habilidades especiales o conocimientos. El poder del experto ha llegado a ser una de las fuentes más poderosas de influencia, a medida que el mundo se orienta más hacia la tecnología. Al volverse los puestos cada vez más especializados, dependemos cada vez más de los “expertos” para alcanzar las metas.

La última categoría que los autores identificaron fue el **Poder de Referencia**. Su base es la identificación con una persona que tiene recursos o rasgos personales deseables. Dicho poder se desarrolla por la admiración que se siente por otra persona y el deseo de ser como la persona admirada. Entonces, en un sentido se parece mucho al carisma. Este tipo de Poder era ejercido por la directora de la Consultora quien poseía cualidades como experiencia, simpatía natural, tolerancia y un excelente trato con el personal además de contar con amplios conocimientos reunidos a través de varios años al frente de una institución especialista en capacitación y recursos humanos.

## **Dependencia: la clave del poder**

Probablemente el aspecto más importante del poder es que sea una función de dependencia. El postulado general de la dependencia dicta lo siguiente: a mayor dependencia de B sobre A, mayor es el poder que A tiene sobre B. Cuando se posee algo que los demás necesitan y además se es el único que lo controla se crea dependencia y por ende, poder sobre ellos. La dependencia, entonces, es inversamente proporcional a la existencia de fuentes alternativas de oferta. Si hay abundancia de alguna cosa, su tenencia no aumentará su poder.

## **¿Qué es lo que crea el poder?**

La dependencia se incrementa cuando el recurso que se controla es importante, escaso e insustituible (Mintzberg, 1983). Para empezar, para crear la dependencia lo que uno controla tiene que percibirse como importante. Por ejemplo, se ha descubierto que las organizaciones buscan activamente evitar la incertidumbre. En consecuencia, debemos esperar que se considere a aquellos individuos o grupos que puedan absorber la incertidumbre de una organización como controladores de un recurso importante.

En segundo lugar, como se ha mencionado antes si alguna cosa está disponible en abundancia, su posesión no aumentará el poder se tiene. Para crear la dependencia, se tiene que percibir la escasez de un recurso. Esto puede ayudar a explicar por qué miembros de baja jerarquía en una organización tiene conocimientos importantes que no tienen los miembros de la alta jerarquía, y obtienen cierto poder sobre estos últimos. Para mencionar un ejemplo de este fenómeno, en la consultora se daba una relación de dependencia y poder entre la directora y una de las personas del área de tecnología educativa ya que esta última poseía muchos conocimientos de informática y estaba actualizada sobre diferentes temas del área de Ciencias de la Educación ya que era Profesora de la Univ. de Bs. As. Por ende, era muy común que la directora tuviera que recurrir a esta persona de jerarquía más baja en el organigrama para que la ayudase con todo lo referido a presentaciones, manuales, proyecciones de audiovisuales y búsquedas en Internet así como también para la sugerencia de textos sobre una variedad de temas. De esta forma una ejercía cierto poder sobre la otra.

En tercer lugar, cuanto menos posibilidad tenga un recurso de ser sustituido, mayor será el poder de los que controlan ese recurso. Esto se refiere al carácter de insustituibilidad (Robbins, 1987), es decir, se define como la relativa capacidad de respuesta del poder a los cambios en las alternativas disponibles. En las organizaciones este tipo de dependencia se relaciona fácilmente con el concepto de empleabilidad y la demanda en el mercado laboral de puestos que se ajusten con las ofertas. Los empleados dependen menos de sus puestos de trabajo cuanto mayor sean sus competencias, conocimientos y experiencia laboral. Claro que esto también depende de la situación macro y microeconómica por la que atraviesa un país en un momento histórico específico. Vale la aclaración que durante los meses de marzo y julio del año 2002, tiempo en el cual se desarrolló la pasantía, la oferta laboral era nula y lo que era aún empeoraba el escenario era que la desocupación trepaba día a día. En esos momentos cada uno cuidaba muy bien el puesto que tenía lo que hacia aumentar cada vez más la dependencia agravando el nivel de presión y estrés con el que se vivía.

## **Liderazgo: Definición y Teorías sobre los diferentes estilos**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de

uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Aunque hay para quienes "administración" y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más generales, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

## **Definición de Liderazgo**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Chiavenato (1993, p.835), destaca que el "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Bennis (1966), al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución -, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Tomando en cuenta el caso de la consultora, el liderazgo era ejercido por los directores de la misma pero en maneras muy distintas. El director, se podría decir que era quizás más



gerente que líder ya que planificaba y tomaba decisiones más del tipo de administración y finanzas; en vez quien desarrollaba un liderazgo claro y eficiente en términos de motivación y guía era la directora, A.

## Importancia del Liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. En forma contraria, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

## Estilos de Liderazgo

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desea que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- ◆ **El Líder Autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- ◆ **El Líder Participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- ◆ Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- ◆ **El Líder que adopta el sistema de rienda suelta o Líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Tomando en consideración la experiencia de en la consultora se podría concluir que el estilo de liderazgo adoptado era participativo mayormente aunque también se pudo comprobar casos del tipo autócrata. El ejemplo más evidente de ello fue cuando el director de la organización decidió que debían reducir tanto los sueldos como la cantidad de puestos de trabajo para poder sobrevivir y se los comunicó a los empleados, sin derecho de réplica alguno, hecho que profundizó el malestar que ya existía. Esta decisión fue recibida con bastante enojo o decepción ya que según palabras de uno de los empleados: “*Es muy fácil hacernos socios en las pérdidas y no en las ganancias...*”.

Esta última afirmación no hizo más que ponerme a pensar en la importancia de un buen liderazgo, que cuente con decisiones justas y equitativas para todos los empleados siempre pensando estratégicamente en los diferentes panoramas y circunstancias que pueden suceder, sobre todo manteniendo una buena comunicación a la par de una política de puertas abiertas. Las decisiones que toma un líder siempre deberían contemplar la manera que impacta en las demás personas y el momento justo para ser comunicadas, aún más si consideramos que la consultora estaba compuesta por un grupo relativamente chico de personas y que como se verá más adelante cuando se trate el tema crucial de la comunicación, los rumores corren por los pasillos muy rápidamente alterando el clima organizacional de manera poco provechosa para todos.

## **La Teoría del Liderazgo Situacional**

Este enfoque de contingencia dentro de los modelos de liderazgo sugiere que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo o madurez del subordinado. El nivel de desarrollo es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Tanto la competencia para llevar a cabo un trabajo determinado y el compromiso para hacerlo pueden variar entre los empleados, y por tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

Hersey y Blanchard (1974) rechazan la idea de que existe un estilo de liderazgo ideal, porque toda investigación realizada, demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo.

Definen cuatro estilos básicos de liderazgo:

- ◆ **Indicativo:** (comportamiento alto en tarea y bajo en relación)

- ◆ Persuasivo: (comportamiento alto en tarea y alto en relación)
- ◆ Participativo: (comportamiento bajo en tarea y alto en relación)
- ◆ Delegatorio: (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación)

Estos autores introducen como variable, la madurez de los subordinados, que es la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo / grupo.

Esta definición de características del subordinado, hace énfasis en la motivación y en la competencia y se refiere no sólo a la madurez laboral sino también a la psicológica.

Un problema importante de esta teoría es que no existe todavía una medida sistemática que permita medir la “madurez” real de los subordinados.

Dada la importancia central de este concepto (madurez) en el modelo, uno se hubiese imaginado que los autores hubiesen desarrollado un instrumento para medir esta variable.

Considerando el caso específico de la consultora se podría argumentar que la misma contaba con dos líderes con personalidades y estilos muy diferentes. Ambos líderes eran además los directores y fundadores de la misma. Lo que se pudo comprobar fue que había mucha cohesión entre ellos y que las decisiones que tomaban en privado luego eran generalmente comunicadas de la siguiente manera: las directivas de carácter operativo, es decir todo lo que atañe a la organización, discusión y distribución de las tareas, y planificación de tiempos de entrega era comúnmente dadas por la directora de la consultora. En cambio todo lo referido a normas, disposiciones y temas financieros era comunicado por el director. La pareja de líderes conformaban un equipo sólido y eficiente que había logrado mantener el negocio en funcionamiento a través de los diez años de trayectoria. Mientras uno de ellos (R) era tal vez más “autocrático”, o “delegatorio” según las teorías de Hersey y Blanchard, el otro (Adriana) era del estilo de liderazgo más “participativo” o “persuasivo” según estos autores. Obviamente esto estaba directamente relacionado con sus diferentes estilos de personalidad. A continuación se describirán principios de la comunicación y se los relacionará con la práctica realizada en la consultora.

## **Comunicación: Principios y Teorías**

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Solo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se pueden transmitir información e ideas. Sin embargo la comunicación es mucho más compleja. Es necesario que exista una comprensión de dichos significados conjuntamente con la transferencia de los mismos.

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión e información (Robbins, 1987).

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Existen canales formales de comunicación que los empleados deben cumplir y que

regulan sus expresiones y los ajustan a las jerarquías de autoridades. Paralelamente la comunicación informal del estilo de bromas, chistes y rumores acerca de alguien o algo también controla el comportamiento de los miembros de una organización.

A la misma, la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que los están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado: todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación.

El grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social donde la comunicación es un mecanismo fundamental por el cual los miembros pueden demostrar sus frustraciones y alegrías. Por tanto la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con el papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para elegir, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

El proceso de la comunicación se puede entender como el flujo de un mensaje a transmitir que tiene lugar entre una fuente o emisor y un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en símbolos) y se envía por algún medio o canal al destinatario quien lo vuelve a traducir o decodificar. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

El último eslabón del proceso de comunicación es un ciclo de retroalimentación. Esto sería la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir nuestro mensaje como había sido nuestra intención original, determinando si se ha logrado su comprensión.

En cuanto a la dirección en la que puede fluir la comunicación, ésta puede hacerlo de forma lateral o vertical. Dentro de la dirección vertical puede hacerlo de manera descendente, cuando la comunicación fluye de un nivel superior a uno inferior o el opuesto en dirección ascendente hacia un nivel más alto. En cambio cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, o entre cualquier personal de nivel horizontal, entonces estamos frente a una comunicación lateral. Esto se da frecuentemente para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación (Robbins, 1987).

Las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye. Tales canales son de una o dos variedades –formales o informales-. Las redes formales suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. En contraste, la red informal- mejor conocida como rumor- está libre para moverse en cualquier dirección, saltar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas (Robbins, 1987)

El rumor tiene tres características principales. En primer lugar, no está controlado por la administración. En segundo lugar, la mayoría de los empleados lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior.

En tercer lugar, se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema.

Las investigaciones sobre el tema realizadas en varias empresas arrojan la evidencia de que el 75% de la información que fluye en forma de rumor es precisa. Ahora bien ¿qué es lo que hace que comience a correr un rumor? Con frecuencia se supone que los rumores comienzan porque representan chismes sustanciosos. Rara vez es el caso. Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad, dar sentido a la información limitada o fragmentada, servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo, y quizás extraños al mismo, en coaliciones, y para señalar el estatus del remitente o el poder. La investigación indica que los rumores surgen como respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde hay ambigüedad, y en condiciones que despierten ansiedad. Un rumor persistirá hasta que hayan quedado satisfechas las necesidades y expectativas que crearon la incertidumbre subyacente en el rumor, o hasta que se haya reducido la ansiedad (Robbins, 1987).

Desde el punto de vista de los administradores, los rumores permiten que se identifiquen aquellos asuntos confusos que los empleados consideran importantes y causantes de ansiedad. Por tanto, actúan como filtro así como de mecanismo de retroalimentación. Dado que es imposible eliminar totalmente los rumores, la administración debe intentar minimizar las consecuencias negativas al limitar su alcance e impacto.

Algunas sugerencias serían las siguientes:

- ◆ Explique los comportamientos que puedan parecer inconscientes o furtivos.
- ◆ Enfatique el lado negativo, lo mismo que el positivo, de las decisiones actuales y de los planes futuros.
- ◆ Hable abiertamente de las posibilidades del peor de los casos- casi nunca provoca tanta ansiedad como la fantasía no expuesta.
- ◆ Anuncie los horarios para tomar las decisiones importantes.

Tomando el caso de la práctica profesional en relación a este tema, se pudieron comprobar con certeza varios de estos lineamientos teóricos. Dada la situación crítica por la que atravesaba la consultora en cuanto al caudal de trabajo y su organización interna, comenzaron a diseminarse rumores sobre su supervivencia. Los mensajes que “corrían” por los pasillos sonaban a achicamiento, reducción y rebaja de salarios. Las personas no sabían a qué atenerse, unos pensaban que perderían sus puestos mientras que otros pasaban largas horas sin ninguna tarea asignada aumentando así el malestar reinante. Por ende el monto de ansiedad ante la poca información confiable sumada a la incertidumbre en cuanto al futuro laboral y económico hizo que los empleados quedaran semi paralizados y atemorizados, todo ello perjudicando su desempeño y conjuntamente su salud; justo cuando el nivel de sus tareas debiera ser aún mejor para ganar clientes o mantener los que ya se tenían. En fin, el hecho de ser testigo de tal situación era preocupante ya que la angustia puede decirse que se “contagia”. De todas maneras como la teoría afirma y es realmente así, esta situación duró hasta que el director decidió armar una reunión para comunicar finalmente las decisiones

tomadas al respecto. En la misma surgieron discusiones y confrontaciones de tono elevado frente a la decisión tomada del carácter de orden, que no solamente paralizaron el flujo de la comunicación sino que también ratificaron la jerarquía de roles de autoridad en la consultora de manera un tanto abrupta.

La buena comunicación en una organización (función que debiera llevar a cabo todo buen líder como se vio anteriormente) está estrechamente relacionada con la credibilidad, el apoyo a los empleados y la confianza, sobre todo si está pasando por una crisis o reestructuración.

Una vez más se dio la paradójica situación de ser “capacitadores y expertos” en temas de comunicación pero puertas adentro esto no se cumplió. Un hecho más para reflexionar al respecto....

Como Robbins (1987) sugiere en tiempos de incertidumbre y cambio -que caracterizan los grandes esfuerzos de reestructuración- los empleados tienen muchos temores y preocupaciones por ende es imprescindible que la comunicación de los ejecutivos con sus empleados sea cara a cara para que estos perciban que sus necesidades e inseguridades son comprendidas y atendidas oportunamente. Las organizaciones que cuentan con una comunicación eficaz no temen enfrentar las malas noticias, ya que las mismas suelen presentarse con frecuencia, sin embargo, cuando son comunicadas con franqueza, se crea un clima en el que las personas no temen decir la verdad y las buenas noticias ganan credibilidad.

Este autor nos ofrece el ejemplo de acciones que varias empresas suelen llevar a cabo para lograr un proceso de comunicación continuo y exitoso:

- ◆ Los administradores o directores transmiten la lógica subyacente en las decisiones: cuando ocurren cambios con mayor frecuencia y el panorama es más incierto, los empleados desean saber cada vez más la lógica que guía las decisiones y de qué manera los afectará.
- ◆ El momento oportuno es vital: es importante que los administradores comuniquen lo que saben, cuando lo sepan. Esto aminora el poder del rumor y aumenta la credibilidad.
- ◆ Comuníquese continuamente: la comunicación debe ser continua especialmente en períodos de cambio o crisis.
- ◆ Vincule el gran escenario con el pequeño escenario: Una verdadera comunicación eficaz no ocurre sino cuando los empleados comprenden cómo el gran escenario (los cambios de la economía, los competidores, etc.) les afecta, así como sus puestos.
- ◆ No dicte la forma como la gente debe sentirse en relación con las noticias: los empleados no desean que se les diga cómo deben interpretar y sentirse acerca del cambio.

Cuán diferente hubiera sido el panorama y el clima en la consultora si se hubieran llevado a cabo estos lineamientos. Quizás la crítica situación vivida hubiera desembocado en consecuencias mucho más provechosas para su personal permitiendo tanto un aprendizaje como un crecimiento en conjunto.

## **Teoría de la Comunicación Humana**

El estudio de la Comunicación Humana puede subdividirse en 3 áreas:

- 1- Sintáctica: abarca los problemas relativos a la transmisión de información. Se refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia.
- 2- Semántica: el significado constituye la preocupación central de la semántica. Toda información compartida presupone una convención semántica.
- 3- Pragmática: cuando la comunicación afecta a la conducta. Comunicación y conducta se usan como sinónimos, ya que toda conducta comunica. Comunicar no implica solo el lenguaje verbal. Así, desde la perspectiva de la pragmática, toda conducta y no solo el habla, es comunicación. Además, no sólo interesa el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor.

## **Axiomas de la Comunicación**

1. La Imposibilidad de no Comunicar: No hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, es imposible no comportarse. Por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Por lo tanto, es imposible no comunicarse, ya que debo comunicar que NO quiero comunicar.

Axioma: “Es imposible no Comunicar”

2. Los Niveles de Contenido y Relacional de la Comunicación: Una comunicación no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone y condiciona conductas.

Toda Comunicación significa algo: contenido

Toda Comunicación se establece entre dos partes: relacional

Axioma: “Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo califica al primero, y es por ende una metacomunicación”.

Ejemplos de estos dos axiomas serían cualquier y toda comunicación que se pudo presenciar mediante la práctica en la consultora. Es decir, cada vez que un miembro de la organización se dirigía a otro o bien si no lo hacía de manera verbal igualmente se cumplían los dos axiomas. Como la comunicación implica además un

aspecto verbal y otro no verbal o analógico como se verá más adelante los procesos comunicacionales nunca se detienen.

3. La Puntuación de la Secuencia de Hechos: Otra característica básica de la comunicación es la interacción, es decir, el intercambio de mensajes entre los comunicantes. Una secuencia prolongada de intercambios entre los participantes afirma una puntuación en la que uno de ellos tiene iniciativa, predominio o dependencia; tal puntuación organiza los hechos de la conducta.

La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones.

Axioma: La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.

Durante la pasantía en la consultora se pudo evidenciar la relevancia de este axioma en la relación entre dos personas: el director y un miembro del área de tecnología educativa.

Se daba la siguiente falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de los hechos: uno se retraía porque sentía que el otro lo criticaba y juzgaba constantemente, mientras que la otra persona efectivamente lo criticaba por su pasividad o vacío. Como puede inferirse esta situación podría repetirse ad infinitum, acompañada por las acusaciones que eran algunas veces explícitas pero mayormente implícitas.

Esto producía cierta tensión constante entre ellos que entorpecía el trabajo en equipo y la buena comunicación tanto entre ellos mismos como con los demás miembros de la organización. Usualmente ocurría que uno de ellos buscaba de forma explícita o implícita aprobación en los demás para su comportamiento, como una forma de afirmarse en cuanto a su postura generando alianzas. Como se verá más adelante esto está también estrechamente relacionado con la percepción interpersonal, la definición del self, y entre el acuerdo en el contenido de la comunicación pero desacuerdo en lo relacional.

Este ejemplo da una idea bastante clara de la compleja estructura de estos conflictos, de su peculiar impenetrabilidad y de los sentimientos de desconfianza y confusión.

Lo que hace que la impenetrabilidad sea tan difícil de resolver es el hecho de que las relaciones no son realidades concretas sino experiencias puramente subjetivas.

Comunicación Digital y Analógica: En toda comunicación humana es posible referirse a los objetos de dos maneras totalmente distintas. Estos dos tipos de comunicaciones se llaman analógicas y digitales.

La Comunicación Analógica es todo lo que sea comunicación no verbal, pero esto se presta a confusiones ya que solo se lo limita a movimientos corporales, pero el término incluye también las posturas, las miradas, estados de ánimos, etc.

La Comunicación Digital son códigos que le corresponden una significación (todo lo verbal).



Si recordamos que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional, el aspecto relativo al contenido se transmite de forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación, se transmite de forma analógica.

Axioma: Los seres humanos se comunican tanto analógica como digitalmente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica compleja, pero carece de una semántica adecuada. El lenguaje analógico posee una semántica pero no una sintaxis adecuada.

4. Interacción Simétrica y Complementaria: La relación simétrica y complementaria son relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia.

En la Simetría, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca y así su interacción puede considerarse simétrica (una relación entre hermanos).

En la Complementaria, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro (padre – hijo).

La interacción simétrica se caracteriza por la igualdad, mientras que la interacción complementaria esta basada en las diferencias.

En la relación complementaria ninguno de los participantes impone al otro este tipo de relación, sino que cada uno se comporta de una manera que presupone la conducta del otro.

Axioma: Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

En la consultora los intercambios entre los directores eran claramente simétricos y complementarios para con los empleados. Es decir en el primer caso se basaban en la igualdad y en el segundo, en la diferencia.

Con respecto a ello Watzlavick (1989) refiere un problema característico de las relaciones complementarias surge cuando A exige que B confirme una definición que A da de si mismo y que no concuerda con la forma en que B ve a A. Ello coloca a B frente a un dilema muy particular: debe modificar su propia definición de si mismo de forma tal que complemente y así corrobore la de A., pues es inherente a la naturaleza de las relaciones complementarias el que una definición del self solo pueda mantenerse si el otro participante desempeña el rol específico complementario. Esto era visible mediante la relación de comunicación que ocurría entre la directora de la consultora y una empleada del área de tecnología educativa. Lo que tenía lugar era que la empleada en particular no tenía la misma opinión que la directora tenía de si misma, por lo que se veía forzada a alterar su propia definición de si misma para seguir complementando y confirmando tal rol jerárquico. Explicado de otra forma: la empleada se autodefinía de forma latente como más capaz en una variedad de aspectos que la directora y de manera manifiesta solía hacer comentarios sobre sus amplias cualidades en diversas áreas. Tal incompatibilidad de valoraciones y opiniones desembocaba en “pedidos” de confirmación de superioridad por parte de la directora, creando una complementariedad bastante rígida.

Otro ejemplo de comunicación patológica que este autor nos ofrece tiene que ver con los aspectos de contenido y relación de la comunicación, niveles que dependen uno del otro.

Siempre que existe un desacuerdo en cuanto a la relación, exige que la misma sea definida en términos de simetría o complementariedad. Paralelamente a través de la comunicación se realiza una definición del self y del otro, en la cual la metacomunicación será: "Así es como me veo"; esto traerá como respuesta de autodefinición la confirmación (es el mejor de los casos, sirve para la autopercepción), el rechazo (al menos conoce en forma limitada lo que rechaza), o la peor de todas, la desconfirmación (niega la realidad o existencia del otro como fuente de tal definición). Cualquiera de estas repuestas implican: "Así es como te veo" a nivel metacomunicacional.

## **Conflicto en las Organizaciones: Fuentes, etapas y gestión del conflicto.**

*"Añorar el pasado es correr tras el viento". Proverbio Chino*

Uno de los aspectos esenciales de una correcta administración de cualquier tipo de organización implica la solución de conflictos laborales asumiendo una actitud global y de largo plazo. Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Aún en tiempos de crisis es posible llegar a una solución o desenlace que beneficie a ambas partes en alguna forma y evitando pérdidas mayores. Sin embargo, cuando sólo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada, crean polémica y lucha entre la organización y sus miembros, lo cual puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional (Chiavenato, 2000).

Una vez más se presenta el dilema que dio origen a este trabajo en referencia a si el tema de la crisis en las organizaciones puede convertirse más en una amenaza que en una oportunidad.

Dos personas o instituciones están en conflicto cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte. El conflicto surge cuando las partes perciben que las actividades a desarrollar para la consecución de sus objetivos se obstruyen entre sí.

El campo de tensiones es una fuente de conflicto, como también lo es el poder potencial que posean los protagonistas. La articulación entre el campo de tensiones y la relación de poder entre las partes, va a propiciar el desarrollo de relaciones de cooperación o de conflicto en el seno de la organización.

Las tensiones antagónicas en una relación pueden fijar una actitud de enfrentamiento con la otra parte, pero sólo una fuerte relación de poder permitirá el desencadenamiento del conflicto manifiesto, mediante las medidas de presión adoptadas por las partes.

El empleo del poder en la relación social implica reducir o eliminar los beneficios que la otra parte está obteniendo de esa relación

Los parámetros a considerar como desencadenantes de estas relaciones de cooperación o de conflicto serán: la intensidad de la tensión íntima de las personas implicadas, el predominio de tensiones sinérgicas o antagónicas y el poder de cada una de las partes sobre el resto.

Habitualmente se tiende a pensar que es preferible un clima de concertación que de conflicto, por ser sus consecuencias más deseables para la organización, grupo o sociedad en general, pero esto no es siempre así, ya que el conflicto puede aportar nuevas ideas o nuevos medios de convivencia. La relación entre la cantidad de conflicto y resultados organizacionales, adoptan la forma de U invertida, de modo que un nivel o cantidad de conflicto excesivamente elevado provoca la presencia de resultados negativos para la organización, al mismo tiempo un nivel excesivamente bajo suele generar una actitud de estancamiento que hace que los resultados no sean más idóneos. Un nivel óptimo es aquel en el que se da suficiente conflicto para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y promover el cambio, pero tampoco es tan intenso que altere la coordinación de las actividades dentro del grupo.

Los aspectos positivos suscitados por una intensidad adecuada de conflicto son:

- ◆ El conflicto es un medio que posibilita el cambio organizacional.
- ◆ Favorece la cohesión del grupo ante un conflicto con otro u otros grupos, si bien aumenta la hostilidad entre los mismos.
- ◆ Produce un incremento en el nivel de tensión del grupo y lo torna más constructivo y creativo.

El conflicto puede tener distintas consecuencias para los diversos miembros del grupo u organización. Lo ideal, por tanto, no es evitar o prevenir el conflicto, sino dirigirlo del modo más efectivo posible para todas las partes implicadas. El principio de que la gestión efectiva del conflicto resulta crítica para alcanzar el éxito organizacional, es quizá la premisa mejor articulada de todas las teorías de la dirección, donde se asume que la mayoría de los conflictos pueden y deben ser negociados.

## **La gestión del conflicto**

Una política previsor de conflicto requiere de instrumentos de análisis que permitan diagnosticar las situaciones preconflictivas que suscitan las relaciones de trabajo con predominio de tensiones antagónicas sobre las sinérgicas. Se trata de conocer el clima social predominante en la organización.

Estudios de fondo: Evaluación del grado de satisfacción de los empleados, que nos permitan una visión global sobre las tensiones que se vivencian en el seno de la organización.

Los indicadores sociales: Nos permiten obtener una radiografía del estado de las tensiones laborales y la insatisfacción de los empleados (Ausentismo, descenso de la producción o cambios en la calidad del producto).

Las observaciones tácticas: Se refieren a todos aquellos síntomas de malestar, son recogidas en contacto directo por los supervisores (evasivas ante un problema, evitar el diálogo, incremento de la comunicación informal entre otros).

### **El desencadenamiento del conflicto y sus fases:**

Esta etapa del conflicto supone la ampliación de las tensiones antagónicas por parte del grupo que desea provocar el enfrentamiento manifiesto entre las partes, con el objetivo de restablecer un nuevo equilibrio de poder mediante la renegociación de las condiciones del intercambio de recursos.

**Fase preparatoria:** Requiere una serie de actuaciones precisas y bien planificadas.

- ◆ Elegir el campo de tensiones más apropiado y que mejor se preste a ampliar el antagonismo entre las partes, al prever una mayor intransigencia en el aspecto elegido por parte del otro contendiente.
- ◆ Los motivos añadidos y el campo original de tensiones elegido, no tienen por qué coincidir con el objetivo o los intereses reales del enfrentamiento. En ocasiones el planteamiento del conflicto puede resultar nimio e irrelevante a la otra parte, porque no se ajusta a las verdaderas causas.
- ◆ El objetivo del grupo promotor del conflicto es romper las relaciones entre las partes por el punto más débil, sin que ello signifique que el campo o el punto elegido sea el más tenso de la relación social.

**Fase de encendido:** La gestión del encendido, por parte del promotor del conflicto, consiste en elegir o propiciar un acontecimiento que sirva de detonador del mismo.

**Fase de desencadenamiento o Empleo de las medidas de presión:** El empleo del poder por una de las partes, motivado por el antagonismo de las tensiones sociales en el seno de la organización, provocará el desencadenamiento del conflicto, si el poder de ambas partes es más o menos simétrico. Si una de las partes controla la mayoría de los recursos, impondrá las soluciones más favorables a sus pretensiones.

El empleo de medidas de presión por una de las partes supone el desencadenamiento del conflicto, sin que los participantes en el mismo puedan retroceder hacia medidas menos beligerantes y más cooperativas. Una vez iniciado el proceso, resulta irreversible.

En esta fase se hacen visibles los comportamientos a través de las declaraciones, acciones y reacciones de las partes del conflicto.

Esta fase del conflicto se percibió cuando una vez manifestada la decisión tomada por los directores de reducir los sueldos y reorganizar las tareas, los miembros de la consultora comenzaron a reaccionar de diversas maneras. Los más sumisos o pasivos permanecieron atónitos ante tal situación, mientras que los más rebeldes empezaron a mostrar su oposición a la misma quejándose y discutiendo fuertemente.

**Fase de Resultados:** La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias que pueden ser funcionales o disfuncionales siempre que mejoren o empeoren el desempeño del grupo.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio al través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

En cambio resulta disfuncional cuando la oposición fomenta el descontento que contribuye a disolver lazos comunes que con el tiempo lleva a la destrucción del grupo. Otros ejemplos serían el retraso en la comunicación, la reducción de la cohesión del grupo y la subordinación de las metas de grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros.

A través de lo vivido en la organización se pudo evidenciar que el conflicto resultó ser bastante disfuncional ya que no solamente aumentó el descontento y las diferencias entre sus miembros sino que también comenzó a disolverse el grupo de trabajo, con todo lo que ello implicaba en tal delicada situación. Quizás este desenlace no era inesperado para sus directores, a quienes no les alteró demasiado el hecho ya que de todas maneras se imponía una reducción del personal. De todas formas sería de esperar que un achicamiento del staff de una organización [de pequeño tamaño, como fue el caso] sea llevado a cabo en términos menos drásticos, mediante una buena comunicación, negociación y discusión de las alternativas posibles.

Según la opinión de Hodgetts y Altmann (1989) el conflicto organizacional del tipo emergente se encuentra en las incongruencias de status. Puede suceder que algunas personas de la organización sientan que saben mucho más que sus superiores respecto a cómo mejorar la eficiencia. Además si el personal está muy bien preparado o educado y la organización les asigna un trabajo que requiere una habilidad mínima, sienten a menudo que están trabajando por debajo de su nivel y sufren conflictos de status. Precisamente esta situación se daba en la consultora entre la directora y el personal de Tecnología Educativa como ya se ha mencionado con anterioridad al tratar la comunicación patológica y sus especificaciones. Lo manifiesto y expresado como reclamo era que las tareas asignadas eran de un nivel menor al esperado y que paralelamente se habían convertido en algo sumamente rutinario y estanco. El mensaje contenía implícitamente la necesidad de crecimiento y cambio: el objetivo era alcanzar niveles más altos de complejidad intrínseca de trabajo (Jaques, 1998)

Estas situaciones de conflicto emergente tienen una naturaleza personal y social en el sentido de que implican normas individuales y de grupo. Ya sea que exista o no el conflicto, esto dependerá del modo en que las personas perciban la situación.

## **La Resolución de Conflictos**

Siguiendo la línea de pensamiento de estos autores, algunos métodos para la resolución de conflictos son: Resolución de problemas mutuos, objetivos vitales, la expansión de recursos, la prevención, la atenuación y la contemporización.

Resolución de problemas mutuos: Reunión de las partes para discutir los problemas mutuos, compartir y comunicar discrepancias e identificar similitudes que pueden servir como base para realizar un esfuerzo combinado. No siempre resulta eficaz para el acuerdo allí donde haya valores incompatibles.

Objetivos Vitales: El uso de metas vitales en las que se identifica un objetivo del tipo organizacional que requiere la colaboración de todas las partes concernientes. Alienta la cooperación y la acción productiva. Tiene éxito si el propósito hacia el cual pueden luchar no requiere sacrificar las aspiraciones que les son más caras a sus miembros (Sherif, 1966).

Expansión de Recursos: Hay ocasiones en el que el conflicto se debe a la escasez de recursos. Puede que solo se cuente con cierta cantidad de dinero disponible para satisfacer las exigencias presupuestarias y un incremento en la asignación de cada departamento significará la reducción en otro. Estas situaciones de ganar o perder se evitan a veces si la organización está en posibilidad de ampliar sus recursos.

Evasión: La evitación de las partes. Puede tomar dos formas: el distanciamiento y la supresión. En el primer caso se evita o se distancia cualquier interacción entre los participantes enfrentados. En el segundo, se retiene la información o se guarda los sentimientos que contrarían a la otra parte. Ambas formas pueden mantener a flote muchas relaciones organizacionales siempre que no sea muy necesaria una colaboración cercana entre los miembros oponentes.

Atenuación: Es la reducción o el aligeramiento de las diferencias entre individuos y grupos, al mismo tiempo se realzan sus intereses comunes. Se utiliza en casos que se persiga una solución temporal.

Contemporización: En este proceso no hay un ganador o perdedor definitivo, porque cada parte debe ceder o renunciar a algo. Emparentado con la negociación o mediación, solo sirve a corto plazo ya que en el largo la solución transitoria deja de servir y el conflicto emerge nuevamente.

En el caso de la consultora, los conflictos que se presentaban podrían haber sido resueltos a través de la concentración de sus miembros en los objetivos vitales de la organización, en la contemporización o negociación en este caso o bien, en la expansión de recursos, opción que se hallaba sumamente complicada dada la situación económica interna y externa. Ninguno de estos métodos tuvo éxito ya que ni siquiera se llegó a plantearse alguna forma de solución al conflicto instalado. Los acontecimientos se iban dando de manera veloz paralelamente a la desintegración de la organización como si sus directores carecieran de instrumentos o recursos para detener o paliar la grave situación. Otra posibilidad podría haber sido que los mismos hayan resuelto en forma privada dejar que el achicamiento se produjera hasta llegar a su mínima expresión con el objetivo de esperar tiempos mejores para resurgir.....Nuevamente la actitud y la conducta de los creadores y líderes de la consultora se emparejaba más con un perfil defensivo y pasivo que con uno ofensivo y emprendedor.

## **Estrés Laboral**

### **El concepto de estrés**

La biología y la medicina han incorporado el término “stress” (que en lenguaje técnico como vocablo inglés designa “una fuerza que deforma los cuerpos o provoca tensión”), como “el proceso o mecanismo general con el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, tensiones e influencias a las que se expone en el medio en que se desarrolla”.

Este proceso o mecanismo general o sistema psiconeuroendocrinológico, es el que denominamos con el término español de estrés. Según Selye (1975), “estrés” es la “respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga”.

Este concepto involucra la interacción del organismo con el medio, lo que nos podría llevar a definir el estrés según el estímulo (a), la respuesta (b) o el concepto estímulo-respuesta (c).

- a) Estrés es la fuerza o el estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta.
- b) Estrés es la respuesta fisiológica o psicológica del individuo ante un estresor ambiental.
- c) Estrés es una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta idiosincrásica del individuo.

Es esta respuesta, la cual lleva a una serie de cambios físicos, biológicos y hormonales, previa evaluación o atribución consciente o inconsciente de los factores estresantes, la que permite responder adecuadamente a las demandas externas. Es decir, las respuestas del organismo se realizan en los planos biológico, físico y psicológico a través del complejo sistema psiconeuroendocrinológico (Slipak 1991).

Al respecto la Organización Mundial de la Salud define el estrés como el “conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción”.

Al mencionar la evaluación o atribución de estrés no podemos dejar de lado la definición de Richard Lazarus (1986): “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (p.189).

Cuando estas respuestas se realizan en armonía, respetando los parámetros fisiológicos y psicológicos del individuo, es adecuado en relación con la demanda y se consume biológica y físicamente la energía dispuesta por el Sistema General de Adaptación, adoptamos el concepto de “estrés” como “eustrés”.

Cuando por el contrario las respuestas han resultado insuficientes o exageradas en relación con la demanda, ya sea en el plano biológico, físico o psicológico, y no se consume la energía mencionada, se produce el “distrés”, que por su permanencia (cronicidad) o por su

intensidad (respuesta aguda) produce el Síndrome General de Adaptación. Hasta llegar a la enfermedad de adaptación o enfermedad psicosomática por distrés, el sistema deberá pasar por las fases de alarma, resistencia y agotamiento. Habrá causas o factores condicionantes y la evaluación y atribución del estresor como amenaza y las respuestas elegidas darán lugar a la resolución o cronicidad del distrés.

La angustia como respuesta psicológica, la vía elegida (autonómica o neuroendócrina), la manifestación somática de la angustia en los sistemas del organismo, llevarán a la enfermedad psicosomática por claudicación o agotamiento del sistema u órgano afectado (Slipak, 1991).

No es la finalidad de esta parte del trabajo las consideraciones neurohormonales en la génesis y/o desencadenamiento de enfermedades psicosomáticas. Sí son de destacar los mecanismos que llevan al distrés, ya que las causas que lo provocan incluyen todas aquellas situaciones capaces de desencadenar el proceso de adaptación a las demandas o exigencias ambientales.

Esta adaptación del individuo a las exigencias del medio, su éxito o fracaso, nos lleva a considerar el concepto de “inadecuación” entre los seres humanos y su entorno cuando estas exigencias no se corresponden a sus capacidades, necesidades o expectativas, y someten al individuo a un mayor grado de estrés.

Si aplicamos el concepto al ámbito de trabajo de los individuos, podríamos ajustar la definición de estrés como “el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo”.

Es precisamente el concepto de subjetividad individual, de percepción acorde con la personalidad, lo que genera las mayores discusiones entre los especialistas en cuanto a las repercusiones jurídico-laborales del estrés como enfermedad profesional o laboral (Slipak, 1994).

Esta sección de este trabajo tratará de sistematizar u ordenar las enfermedades producidas por el estrés, de acuerdo con los factores organizacionales de las empresas que generan situaciones que provocan o desencadenan procesos o enfermedades laborales.

No todos reaccionan de la misma forma: así, por ejemplo, si la exigencia es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos positivos, estimulantes, que le permiten hacer progresos en el ámbito de trabajo, mayor proyección en el mismo con gratificación personal, espiritual y material. Por el contrario, una inadecuación entre demanda y adaptación generará mayor distrés, en forma crónica e invalidante, con angustia, desesperanza, indefensión y agotamiento. Así, una valoración cuantitativa del volumen del trabajo individual podrá generar un estrés agradable y motivador o un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, como así también la ausencia del mismo, el desempleo o la jubilación podrán provocar un grado extremo de indefensión y distrés.

Para la valoración cualitativa entrarán en juego los valores, experiencias, personalidad, situación social, el grado de objetividad y subjetividad del individuo para percibir o atribuir



como amenazante una determinada situación (estrés atribucional) y responder con todas las respuestas psicobiológicas con que cuenta el organismo (Slipak, 1994).

Uno de los mecanismos de respuesta, previa valoración de un estresor, es la lucha o la huida. Si estas situaciones de estrés se dan en el plano laboral (como la inseguridad, la competencia, la búsqueda de eficacia), nos encontramos con que no podemos luchar con el gasto energético correspondiente ni tampoco, teóricamente, responder con la huida (escapar del distrés). Es claro que la huida en el ámbito laboral es el ausentismo, que junto con las enfermedades laborales son índices elocuentes de la repercusión del estrés organizacional sobre los trabajadores.

Justamente ese fue el caso de la experiencia vivida en la consultora. Los empleados de las áreas de tecnología educativa junto con los instructores comenzaron a faltar por causas aducidas como diversas enfermedades, mayormente gripe, resfríos o problemas gastrointestinales.

Como el número de ausencias se incrementó de manera acentuada a través de los meses de pasantía y sobretodo luego de la noticia sobre la reducción de los sueldos y horas de trabajo junto con la posibilidad de achicar el plantel de la consultora, la relación con el concepto de estrés laboral se hizo evidente. Al averiguar sobre la frecuencia normal de faltas por salud se me hizo saber que nunca antes había sido tan numerosa.

La actividad laboral es generadora de estrés y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que esa lucha es hoy más intelectual y psicológica que física, por lo que en ella no se consume la energía resultante (distrés). El avance tecnológico ha provocado que el trabajo manual, artesanal, creador y fuente de buen estrés sea reemplazado por un trabajo mecanizado, automatizado, en cadena, a veces viable, pero muy veloz, quizá menos fatigoso físicamente, pero causante de distrés por mayor estímulo psicológico e intelectual.

Por otra parte, la sociedad organizada pide a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, lo que potencia los factores causantes de estrés. Sería esto —la imposibilidad de modificar el estresor, sometidos a veces a enorme presión psicológica— lo que lleva a menudo a salidas como, por ejemplo, el cigarrillo, el alcohol, los psicofármacos, las drogas, la obesidad, que terminan agravando el distrés y sumando factores de riesgo.

Estudiar el estrés organizacional no es tarea fácil, ya que es necesario investigar los factores individuales y ambientales. El modelo de investigación deberá contar con los factores o características ambientales, organizacionales, grupales, familiares, personales y estimulantes de la capacidad del individuo, la creatividad y el pensamiento independiente.

## El modelo demanda – control-apoyo social

Robert Karasek (1979) formuló el modelo *demanda - control* explicativo del estrés laboral en función del balance entre las demandas psicológicas del trabajo y del nivel de control sobre éstas.

El *control* sobre el trabajo incluye las oportunidades de desarrollar habilidades propias (*skill discretion*, en la terminología empleada por Karasek) y la autonomía (*decision authority* en la terminología empleada R Karasek) que el trabajo proporciona. Las oportunidades de desarrollar habilidades propias tienen una doble vertiente: obtener y mejorar las capacidades suficientes para realizar las tareas, y hacer un trabajo en el que se tiene la posibilidad de dedicarse a aquello que mejor se sabe hacer (trabajos creativos y variados). La autonomía se refiere a la capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las de la unidad o departamento. En este sentido es también importante el control sobre las pausas y sobre el ritmo de trabajo.

En la formulación de Karasek las exigencias psicológicas tienen una concepción esencialmente cuantitativa: volumen de trabajo con relación al tiempo disponible para hacerlo (presión de tiempo) y las interrupciones que obligan a dejar momentáneamente las tareas y volver a ellas más tarde. Como veremos más adelante, el concepto de exigencias psicológicas cuantitativas debe complementarse actualmente con los aspectos cualitativos de éstas y, especialmente, con las exigencias emocionales y de esconder emociones. El control en el trabajo constituye pues una dimensión potencialmente positiva de éste (constituyendo, en consecuencia, no un factor de riesgo sino un factor de promoción de la salud en el trabajo), pudiendo ser, su ausencia, un factor de riesgo para la salud.

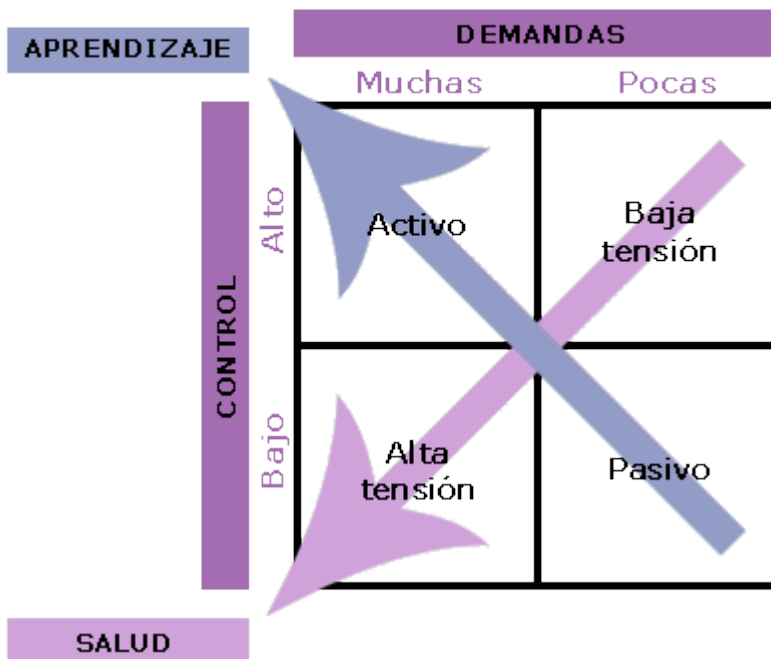
Johnson y Hall (1995) introdujeron el *apoyo social* como la tercera dimensión de este modelo (configurando el modelo *demanda - control - apoyo social*) y que actúa con un doble efecto: por un lado, un apoyo social bajo constituye un factor de riesgo independiente, y por otro lado modifica el efecto de la alta tensión, de forma tal que el riesgo de la alta tensión aumentaría en situación de bajo apoyo social (situación de trabajo a la que los autores denominan *iso-strain*, frecuente en trabajos en condiciones de aislamiento social) y podría moderarse en situación de trabajo que proporcione un alto nivel de apoyo (por ejemplo, en el trabajo en equipo). El apoyo social tiene dos componentes: las relaciones sociales que el trabajo implica en términos cuantitativos, y el grado de apoyo instrumental que recibimos en el trabajo, o sea, hasta qué punto podemos contar con que compañeros y superiores nos ayuden para sacar el trabajo adelante.

Como puede verse en la siguiente figura 1, estas dimensiones constituyen el modelo “*demanda – control – apoyo social*” que define cuatro grandes grupos de ocupaciones en función de los niveles de demandas psicológicas y control: *activas* (alta demanda, alto control), *pasivas* (baja demanda, bajo control), de *baja tensión*, (baja demanda, alto control) y de *alta tensión* (o *strain*: alta demanda, bajo control). La situación de alta tensión es la más negativa para la salud. Por otro lado, el trabajo activo conduce a un mayor aprendizaje y al desarrollo de un mayor rango de estrategias de afrontamiento y participación social. La

figura también muestra el doble efecto del apoyo social en el trabajo, siendo la situación de trabajo más negativa para la salud la que se caracteriza por la combinación de alta tensión y apoyo social bajo (*iso-strain*).

El control en el trabajo suele ser la dimensión más importante con relación a la salud cuando se considera cada una de ellas por separado.

### Modelo demanda - control R. Karasek, T. Theorell

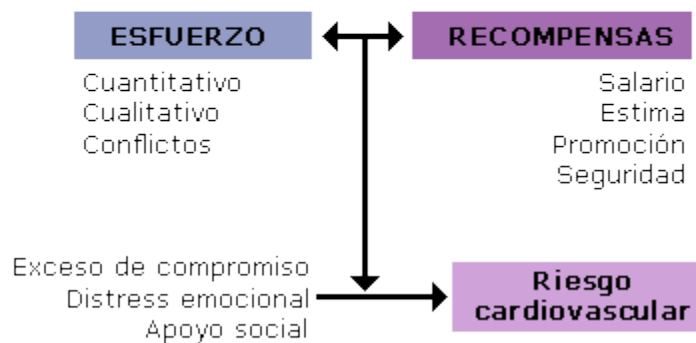


Según Siegrist, (1990) las experiencias más *distresantes* (en referencia al *distress* o *estrés negativo* planteado por M Frankenhauser (1976) en su modelo de estrés *exigencias – disstress*) son consecuencia de amenazas a la continuidad de roles sociales esenciales, de entre los que la ocupación es uno de los principales. Así, el modelo de balance entre *esfuerzo – recompensa* (conocido como *ERI*) explica el estrés laboral y sus efectos sobre la salud en función del control que las personas ejercen sobre su propio futuro o, en palabras de Siegrist, las *recompensas a largo plazo*. La amenaza de despido y de paro, la precariedad del empleo, los cambios no deseados en las condiciones de trabajo, la degradación de categoría, la falta de expectativas de promoción y la inconsistencia de estatus son variables importantes en este modelo, que también plantea la importancia de las estrategias personales de afrontamiento o *coping* que interaccionan con el balance entre el esfuerzo invertido y las recompensas obtenidas a cambio.

Desde el punto de vista de la organización del trabajo, la interacción entre altas demandas y bajo control sobre las recompensas a largo plazo representa la situación de mayor riesgo para la salud. Las recompensas a largo plazo vendrían determinadas fundamentalmente por tres factores: la estima (reconocimiento, apoyo adecuado, trato justo), el control de estatus (estabilidad en el empleo, perspectivas de promoción, ausencia de cambios no deseados) y el salario.

A su vez, Siegrist considera que las estrategias personales de afrontamiento o *coping* influyen sobre esta interacción y describe dos estrategias de afrontamiento con efectos divergentes: el vigor (esfuerzo activo de alta probabilidad de efecto positivo) y la inmersión (afrontamiento con sentimientos negativos, que aumenta la vulnerabilidad individual a la alta tensión)

### Modelo esfuerzo - recompensa J. Siegrist



Así pues, podemos concluir que la investigación ha aportado hasta hoy una amplia evidencia del efecto sobre la salud y el bienestar de los factores laborales de naturaleza psicosocial, que no son más que condiciones de trabajo que pueden afectar nuestra salud mediante mecanismos básicamente psicológicos relacionados con el estrés. Nos referimos al bajo control sobre el contenido de las tareas, a las altas exigencias psicológicas, al bajo apoyo social de los compañeros y de los superiores, y a la escasez o pobreza de recompensas o compensaciones que el trabajo nos proporciona. Estas evidencias provienen mayoritariamente de estudios epidemiológicos de base poblacional que han asumido los ya mencionados modelos *demanda – control – apoyo social* y *esfuerzo recompensa*, modelos que deben ser contemplados como complementarios y no como excluyentes o alternativos, pues ambos explican la salud cuando se considera el ambiente psicosocial de trabajo y ambos nos ayudan a comprender las relaciones entre la estructura de las oportunidades que el trabajo ofrece y dos aspectos fundamentales de la psicología humana: la experimentación positiva de la autoeficacia y la autoestima.

Es indudable que la capacitación y/o el equilibrio entre la demanda y la respuesta adaptativa, que permiten al trabajador responder adecuadamente a la exigencia, darán el grado de estrés. A mayor control sobre la demanda, menor estrés. Por el contrario, un menor control en la decisión laboral, con exigencias crecientes en el trabajo, generará un alto grado de estrés, ante el elevado nivel de indefensión y menor capacidad para hacer frente y controlar la situación estresante.

La Organización Internacional del Trabajo se refiere al estrés laboral en los siguientes términos: “Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores” (OIT, 1993, p.58). Según Kalimo (1988), múltiples estudios epidemiológicos han demostrado que la salud está relacionada con factores psicosociales presentes en el trabajo y que la función de esos factores, tanto con respecto al estado de salud como a las causas de la enfermedad, es de alcance relativamente general. Los factores psicosociales pueden contribuir a causar y agravar una enfermedad e influir en los resultados de las medidas de curación y rehabilitación.

Se ha planteado muchas veces la idea de que estos factores no afectan a todos por igual y plantean el problema desde el concepto exclusivo de la vulnerabilidad. No obstante, habrá que tener en cuenta que cuando los factores psicosociales son intensos, es menor la importancia de la vulnerabilidad individual, al igual que la resistencia individual a padecer enfermedades infecciosas, por ejemplo, no invalida combatir las mismas, aunque sólo afecte a una parte de la población.

Así, la OIT sostiene que las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas”, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas. Las personas que se encuentran sometidas a estrés tienden a abandonar el empleo como respuesta de huida, lo que determina un alto índice de rotación de personal en las empresas.

Las personas sufren cuando se sienten superadas por las demandas laborales exigentes, pero también cuando no tienen empleo, o se angustian pensando que pueden llegar a ser un desocupado más, como ocurrió en la consultora.

Son cuantiosos los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés; aumentan año a año, generalmente determinados por crecientes índices de ausentismo, baja productividad, accidentes profesionales, aumento del lucro cesante, y lo que es más importante, la incidencia sobre la salud mental y física de los individuos, que si bien podrán ser cuantificados por los gastos en salud, internaciones, etcétera, son en realidad invaluable, por cuanto la calidad de vida y la vida en sí misma no deben tener índices, baremos o tablas de indemnización.

## **Los tipos de estrés laboral**

Existen dos tipos de estrés laboral: el episódico (un despido, por ejemplo) y el crónico, que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

- ◆ Ambiente laboral inadecuado.
- ◆ Sobrecarga de trabajo.
- ◆ Alteración de ritmos biológicos.
- ◆ Responsabilidades y decisiones muy importantes.
- ◆ Estimulación lenta y monótona.
- ◆ Condiciones laborales inadecuadas.

## **Estresores extraorganizacionales**

Los estresores extraorganizacionales son los que se plantean fuera del ámbito de la empresa. Comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo. Si bien estudios recientes sugieren que es mayor la incidencia de los factores estresantes laborales sobre la vida familiar y conyugal, no podemos dejar de mencionar la interrelación existente entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social.

La inadecuada interconexión hogar-trabajo genera conflictos psicológicos y fatiga mental, falta de motivación y disminución de la productividad, como así también un deterioro de la relación conyugal y familiar.

Las particularidades y períodos de la historia de un país, su situación económica y social, inciden en forma directa sobre el individuo. Así vemos cómo cualquier especialista en salud encuentra un aumento de las enfermedades psicosomáticas ante las crisis económicas y un notable aumento en los conflictos familiares y sociales. Tal fue el ejemplo con el personal de la consultora frente a la debacle político económico que se vivía por esos tiempos. En varios casos ocurrió que algunas familias ya contaban con alguno de los esposos en situación de desempleo o con altas probabilidades de estarlo, por lo que el peligro de que ambos cónyuges pudieran atravesar por la misma condición no hacía más que aumentar el sentimiento de angustia e indefensión.

Es indudable que los problemas o estresores organizacionales o intraorganizacionales, es decir, los que se presentan dentro del ámbito laboral, inciden en la vida personal del sujeto, provocando dificultades hogareñas, que al aumentar se potencian luego, generando un estrés posterior que se lleva nuevamente al ámbito laboral y genera dificultades en el rendimiento laboral, produciéndose así un círculo vicioso de realimentación mutua. Debemos tener muy en cuenta el hecho de que las personas invierten una gran parte de su tiempo en su trabajo, encontrando una parte sustancial de su identidad y gratificación personal en sus tareas. Sin embargo, estas consideraciones no siempre son adecuadamente valoradas por las empresas, ni aun por los propios trabajadores.

## **Estresores intraorganizacionales**

Fueron agrupados para facilitar el estudio y su discusión, en cuatro tipos:

- ◆ Estresores del ambiente físico;
- ◆ Estresores de nivel individual;
- ◆ Estresores de nivel grupal;
- ◆ Estresores organizacionales.

## **Estresores de nivel individual**

Se consideran tales a:

- ◆ Sobrecarga de trabajo;
  - ◆ Conflictos de roles;
  - ◆ Ambigüedad de roles;
  - ◆ Discrepancias con las metas de la carrera laboral.
- 
- ◆ Sobrecarga de trabajo: La sobrecarga o estrés por sobreestimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas. Se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, es decir, por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros. Estas personas habitualmente tienen más estrés, presión más alta, fuman más, y tienen aumentados los índices de colesterol que aquellas que solamente se responsabilizan por objetos o por la realización de su propia tarea. La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobreexigencia. Desde el punto de vista laboral provoca la disminución de la motivación en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, el aumento del índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento del ausentismo.
  - ◆ Conflicto de roles: El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Será un conflicto de roles objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. En cambio, un conflicto de roles subjetivo se produce como resultado de la contradicción entre las órdenes formales que recibe el individuo y los propios valores y metas del sujeto.  
Los conflictos de roles generan gran ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aun cuanto más autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, ya que el temor a fallar provoca un desempeño laboral menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele tener hipertensión arterial y aumento del colesterol.

- ◆ **Ambigüedad de roles:** Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades. Se produce estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo cuando esta situación se mantiene en el tiempo en forma crónica. Es característica de este caso la disminución de la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce. Información y comunicación adecuadas disminuyen este tipo de conflictos, al mejorar la orientación de las tareas laborales.
- ◆ **Discrepancias con las metas de la carrera laboral:** Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas. La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, especialmente entre los 40 y 50 años.

Es frecuente que además de una calidad deficiente del rendimiento laboral encontremos adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, etcétera.

En cuanto a estos dos últimos factores de estrés, se pudo comprobar en la consultora sus consecuencias directas en el personal. Ocurría que el staff de tecnología educativa se planteaba continuamente los alcances de los trabajos que realizaban en cuanto a sus desempeños de forma eficiente o deficiente; frecuentemente se quejaban de la rutina que implicaban la consecución de sus tareas, dejando lugar paulatinamente a una falta de autoestima y a una gran insatisfacción. Paralelamente era muy usual escuchar sus propias aseveraciones con respecto al poco o nulo avance de sus carreras profesionales y al replanteo de sus futuros laborales. Muchas veces ocurría que se superponían las órdenes acerca de los trabajos a realizar entre las personas del área de tecnología educativa produciendo gran ambigüedad y confusión. En fin, todas esas situaciones bien pueden ser definidas como estresores de nivel individual.

## **Estresores de nivel grupal**

Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes:

- ◆ Falta de cohesión grupal;
- ◆ Conflictos intragrupal;
- ◆ Conflictos intergrupales;
- ◆ Apoyo inadecuado del grupo.

Un grupo son dos o más personas que comparten valores, metas, normas y que interactúan entre sí. Una organización puede crear un grupo de trabajo como una estructura: son los llamados grupos formales de la organización. También hay grupos informales, que interactúan dentro y fuera de la empresa.



La falta de apoyo por parte del grupo o sus miembros, como así también los conflictos inter e intragrupal, pueden, en su máxima gravedad, hacer caer una organización. En esta situación se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el conflicto.

En la consultora se dieron varios ejemplos muy clarificadores de estos tipos de estresores a nivel grupal. Si bien el grupo que conformaba la organización era relativamente pequeño (unas 10 personas más o menos, algunos en forma permanente y otros del estilo free lance), quienes se conocían al menos desde hacía varios años, llegado el momento de defender la postura del grupo respecto a la continuidad y cantidad horaria de sus puestos laborales, resultaba que cada uno individualmente planteaba y “peleaba” por sus propios beneficios y bienestar ignorando y faltando ampliamente al compromiso asumido previamente como grupo. De golpe cada uno defendía con uñas y dientes lo propio rompiendo así con la cohesión de grupo y su fortaleza como tal. Varias fueron las muestras de discusiones y quiebres en la unión que pudo haber existido alguna vez como grupo propiamente dicho.

## **Estresores organizacionales**

Entre ellos se cuentan:

- ◆ Clima de la organización;
- ◆ Estilos gerenciales;
- ◆ Tecnología;
- ◆ Diseños y características de los puestos;
- ◆ Fechas topes no racionales;
- ◆ Control de sistemas informáticos.

1. Clima de la organización: Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico. Puede ser un clima tenso, relajado, cordial o no, etcétera. Todo ello produce distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno.

El clima de tensión constante que se vivía en la consultora también contribuyó al monto de estrés laboral que algunos de los empleados pudieran haber padecido a través de los tiempos que tocó vivir.

2. Estilos gerenciales: Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, etcétera.

Este tipo de estresor organizacional era bastante común en la organización. Sobre todo en los últimos meses de práctica profesional ocurría que sus directores no proveían de información o lo hacían de manera inadecuada a lo cual se sumaba una serie de decisiones tomadas con anterioridad sin posibilidad de discusión o debate. Es comprensible que en tiempos de tormenta los pilotos tengan que tomar decisiones personales y rápidas para intentar salvar la nave y su tripulación pero en el caso de la consultora quizás hubiera sido más provechoso una comunicación sincera, a tiempo y con una política de puertas abiertas para escuchar propuestas e ideas de los demás miembros del staff.

3. Tecnología: Será de alto valor estresante la disponibilidad con que la organización dota a sus empleados de los elementos necesarios para su acción, como así también la capacitación para el uso de la tecnología respectiva. Los recursos deben ser acordes con los requerimientos y exigencias laborales.

Con respecto a este factor, en la consultora era frecuente que las computadoras no funcionaran correctamente y hubiese que esperar varios días hasta que se pudiese llamar a un técnico. Esto desencadenaba un estancamiento en las tareas, atrasos en los tiempos de entrega de los trabajos requeridos, además de la sensación de tedio e inutilidad.

4. Diseños y características de los puestos: Permiten la motivación para el progreso dentro de la organización laboral.
5. Fechas topes no racionales: No requiere mayor detalle describir el impacto que produce el establecimiento de metas inalcanzables en los tiempos prefijados para ello.
6. Control de sistemas informáticos: Cuando los integrantes de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos que se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia. Las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos pasan la mayor parte del tiempo en estado de vigilia. La prevención en ese ámbito debe ser esencial por parte de las autoridades o jerarquías, dentro de la tarea para cuidar la salud de los individuos y el ámbito donde se desarrolla su labor.

## 4 CONCLUSIONES

### **Crisis en las Organizaciones. ¿Amenaza u Oportunidad?**

A pesar de la profunda crisis que castigaba a nuestro país en los meses en que se desarrolló la práctica profesional, igualmente se pudieron llevar a cabo muchas tareas que resultaron provechosas para tal experiencia de aprendizaje. Al mismo tiempo, como se suele decir corrientemente: no hay mal que por bien no venga, con mucho trabajo mi presencia hubiera pasado quizás, a un segundo plano. La falta de tareas y de necesidades urgentes dejó lugar para un mayor acompañamiento y una dedicación casi completa por parte de la tutora y los directores de la institución. Paralelamente, dadas las circunstancias se vivieron hechos y momentos de gran turbulencia lo que provocó una serie de reacciones y reacomodaciones, produciendo además la conformación de un nuevo escenario interno con importantes cambios a nivel humano y grupal. El clima organizacional se vio confrontado y sacudido por tales cambios. Los valores y los objetivos de la consultora como organización se vieron cuestionados hasta que lograron establecerse nuevamente cuando el sistema organizacional como un todo quedó reconfigurado.

La pregunta inicial de este trabajo respecto al desenlace de la crisis ofreció la siguiente conclusión: tal imponente amenaza no permitió una resolución positiva en términos de crecimiento per se, aunque sí pudo servir quizás como oportunidad de aprendizaje analizando el proceso para futuros hechos bajo similares circunstancias. Para aclarar un poco esta idea, se puede aducir que en el plazo inmediato no pudo constatarse una dirección o salida de la crisis de forma fortalecida, en cambio el funcionamiento y las relaciones del grupo se vieron debilitados y llevados a un total cuestionamiento sobre su supervivencia como tales. Los recursos humanos y económicos con los que contaba la organización no fueron suficientemente fuertes como para soportar tales combates. Puede pensarse en falta de previsión o falta de cohesión como equipo que a su vez ya padecería relaciones laborales carentes de fuerza. Por ende los resultados fueron contundentes: achicamiento sustancial del plantel laboral, casos de estrés laboral entre sus miembros y pérdida de clientes por una caída de la calidad de sus productos.

En cuanto a la experiencia adquirida mediante la práctica profesional se podría decir que la misma fue sumamente rica, ya que por un lado permitió conocer desde adentro el funcionamiento, administración del tiempo y las tareas, y el método usual de creación de ideas y proyectos, y por el otro lado se pudo ser testigo cercano y partícipe de un grupo de trabajo en momentos tan críticos como los vividos. Uno de los hechos vividos allí que más llamaron la atención y merecieron una reflexión especial fueron las inmensas y constantes paradojas que tuvieron lugar, es decir el enorme contraste que existía frente a lo que ocurría entre los miembros de la consultora que coincidía extrañamente con las temáticas más comunes de los cursos de capacitación que frecuentemente daban a sus empresas. Para aclarar un poco más, lo curioso fue que analizando la organización y sus relaciones se pudieron encontrar diferentes fallas, brechas o puntos para mejorar que todos o casi todos tenían que ver con temas muy trabajados y enseñados por ellos como: Comunicación Efectiva, Liderando para el éxito, Conflicto y Negociación, Atención al cliente ,etc. Lo que

habría que analizar serían las razones por las cuales eso que se predicaba para otros no era aplicado puertas adentro.

Quizás lo que tuvo lugar fue que la velocidad con la que se sucedían los hechos no dejaba lugar para la reflexión y el análisis sino que se imponía actuar rápido y con la mayor eficacia posible.

Desde el punto de vista de la dinámica psicológica, las instituciones forman parte de la organización “sujetiva” de la personalidad. El ser humano encuentra en las distintas instituciones un soporte y un apoyo, un elemento de seguridad, de identidad, y de inserción social o pertenencia. La institución forma parte de su personalidad y la medida en que ello ocurre, tanto como la forma en que ello se da, configuran distintos significados y valores de la institución para los distintos individuos o grupos que a ella pertenecen. Cuanto más integrada la personalidad, menos depende del soporte que le presta una institución dada, cuanto más inmadura, más dependiente es la relación con la institución y tanto más difícil todo cambio de la misma o toda separación de ella. De esta manera, toda institución no es solo un instrumento de organización, regulación, y control social, sino que al mismo tiempo es un instrumento de regulación y de equilibrio de la personalidad, y de la misma manera en que la personalidad tiene organizadas dinámicamente sus defensas, parte de éstas se hallan cristalizadas en las instituciones (Bleger, 1994). En las mismas se dan los procesos de reparación tanto como los de defensa contra las ansiedades psicóticas.

Siguiendo con la línea de pensamiento del autor, se podría afirmar que los seres humanos no cambian mecánica e inmediatamente su estructura psicológica por el hecho de un cambio institucional radical y que inclusive, llevan a estos últimos sus características psicológicas anteriores, comprometiendo o retardando el cambio total de las instituciones.

Las organizaciones institucionales tienden a ser depositarias de las partes más inmaduras de la personalidad, justamente en el encuadre del funcionamiento de las mismas, es decir, en las funciones o formas más estereotipadas. Por ello, estas últimas son las que ofrecen la máxima resistencia al cambio, porque éste significa, al mismo tiempo que un cambio en la institución, implica un cambio en la personalidad, (en su parte más inmadura, inmovilizada justamente en la rutina de los hábitos y del automatismo).

Cuanto más regresión exista en una organización, es decir, cuanto más ella sea depositaria de las partes inmaduras de la personalidad de sus integrantes, más intensa encontraremos en ella la estereotipia y más predominio habrá de roles no discriminados y de una estructura similar a la de los grupos primarios. Ante la presencia de peligro externo, el grupo secundario en el cual se encuentran roles más discriminados y existe una dinámica mayor, tiende a producirse una regresión al grupo de carácter primario.

En el grupo primario existe una fuerte ambigüedad de roles y status dentro de la institución, en el grupo estereotipado esta ambigüedad tiende a ser ‘resuelta’ o compensada con una fuerte formalización, lo cual lleva implícitamente a intensas segmentaciones e incomunicaciones (Bleger, 1994). Paralelamente, en este tipo de grupo predominan las identificaciones proyectivas masivas, un déficit en la diferenciación e identidad de sus miembros: su molde es el del grupo familiar, que se continúa en la organización como

grupo de pertenencia fuerte, pero como un grupo de tarea muy débil, que se ve constantemente comprometido por situaciones conflictivas fuertemente emocionales.

Una situación similar fue la que se vivió en el caso de la consultora a través de la experiencia de la práctica profesional. Frente a la amenaza externa económica y política, la consultora quedó atrapada en una situación de regresión, se acentuó el status quo y la ambigüedad de roles, y a la misma vez se dieron muchos conflictos de índole emocional empobreciendo el desarrollo de la organización y sus objetivos reales. Para el momento en que la residencia había llegado a su fin la crisis había tenido más el carácter de una fuerte amenaza que precipitó cambios bruscos y obligó a la misma a una marcada reestructuración. Su grado de dinamismo se vio atentado por un fuerte bloqueo en términos de comunicación y de relaciones humanas entre sus miembros, así como también sufrieron una parálisis casi total la consecución de los objetivos de la consultora y los respectivos servicios que le habían sido requeridos.

Con respecto al tema de la crisis en las organizaciones específicamente y al peligro que implican en términos de desaparición o retraimiento, sería recomendable que se lo aborde como un cambio importante por su magnitud y por la posibilidad que ofrece siempre de crecer y fortalecerse en el proceso.

Básicamente una crisis implica una situación de ruptura con un orden anterior y una dificultad para dar respuesta a la nueva situación con los métodos acostumbrados para la resolución de problemas. El mundo aparentemente ordenado de las empresas se ve fracturado por una abrupta modificación, se limitan las posibilidades de planificar y de moverse en un terreno conocido. Sin embargo, no siempre el cambio significa algo 'malo' que atenta a la supervivencia de la institución. Más bien sería mucho más positivo y estratégico considerarlo como una gran oportunidad, que si bien es sabido es muy difícil de atravesar, finalmente puede traer grandes beneficios, dependiendo de la actitud con la cual se lo encare. Dos tipos de actitud son posibles:

La Actitud Pasiva frente a la crisis implica básicamente un resignarse a los elementos externos, no permite disparar la adaptación y la "crisis económica" paraliza el campo de la conducta. Cientos de discursos de empresas giran en este sentido: " La culpa es de... ", "Nada puede hacerse en este contexto... ". Frases como estas nos marcan el arraigo a un marco referencial anterior y las dificultades de pensar la nueva realidad y sus posibilidades.

La Actitud Activa en cambio, implica una acción de adaptación, se asume el cambio y se comienzan a explorar los nuevos contextos, utilizando herramientas que sirven para mirar la nueva realidad.

Todo plan de salida de la crisis comienza con una actitud activa al cambio y esta compuesto de tres elementos fundamentales:

- ◆ Hacer una lectura activa de la realidad reconociendo nuevos actores y nuevos escenarios y constituir un NUEVO PROYECTO.
- ◆ Planificar la salida de la crisis con objetivos y programas concretos que delimiten el corto y el largo plazo.

- ◆ Constituir equipos altamente efectivos para gestionar el cambio.

El plan de salida a la crisis implica necesariamente constituir un nuevo proyecto que debe dar respuestas a una nueva realidad. Y es aquí donde cobra importancia el recuperar el espíritu emprendedor, esa capacidad de percibir, de crear, de accionar que se encuentra en el inicio de todo emprendimiento. Recuperar el espíritu emprendedor es volver alcanzar aquella alta motivación de logro entendida como el impulso a actuar con entusiasmo en situaciones que entrañan un reto.

Pero si queremos llegar a alguna parte debemos saber que camino tomar y es aquí donde debemos trabajar en la implementación de una planificación rigurosa de nuestras acciones a la luz de objetivos alcanzables y realizables.

A diferencia de otras épocas de mayores seguridades, la planificación de la crisis se vuelca al corto plazo, se debe avanzar escalón por escalón con pequeños objetivos y con creatividad, ese es el sello que debieran marcar todas las estrategias.

Las técnicas de planificación estratégica nos permiten analizar y cambiar la realidad de la organización, empezando por el conocimiento de la situación actual para llegar a la situación deseada. Es un método disciplinado de relacionarse con un futuro deseado.

De esta manera, planificar la salida de la crisis implica:

- ✓ Analizar la realidad de acuerdo a los impactos internos y externos de la crisis en la organización
- ✓ Fijar objetivos generales alcanzables y verificables que sirvan como brújulas del proceso
- ✓ Determinar estrategias de acción que permitan alcanzar los objetivos
- ✓ Fijar objetivos específicos
- ✓ Seleccionar actividades y recursos para cada objetivo específico
- ✓ Desarrollar planes de trabajo
- ✓ Concretar acciones de seguimiento y evaluación

Cada uno de estos pasos permite orientar los recursos a una misma dirección a partir de un conocimiento sobre los nuevos escenarios. Al mismo tiempo es importante reconocer el potencial sinérgico de los equipos en las organizaciones como una herramienta poderosa en un plan de salida a la crisis.

La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Y aquí radica la importancia del concepto de sinergia: la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La sinergia nos dice que uno más uno es más que dos y este es

el concepto que las organizaciones deben comprender y apropiarse como una herramienta indispensable en la constitución de un plan de salida a la crisis.

La constitución de equipos efectivos es un camino hacia la excelencia, un camino que reviste urgencia cuando las organizaciones se hallan en crisis y deben potenciar sus recursos y habilidades en busca de alternativas diferentes que den respuestas a nuevos escenarios.

Con respecto al liderazgo propiamente dicho, es imprescindible que se trabaje en mejorar tanto la habilidad para diagnosticar una situación como la flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada. Esto quiere decir según las teorías analizadas sobre el tema, que un líder para poder ser eficaz debe adaptarse a toda situación, cambiando su estilo de liderazgo en sintonía con los cambios externos e internos. Ello implica que el líder debe ser versátil, un buen comunicador y a la vez debe motivar a los empleados para que en conjunto cumplan las metas y objetivos de la organización.

En cuanto a la comunicación, sus teorías y axiomas revisados anteriormente, es de destacar que existía desacuerdo en la puntuación de la secuencia de los hechos: para quien viniera de afuera e hiciera un análisis organizacional, era muy claro que esta falta de acuerdo producía grandes interferencias en cuanto a productividad y eficiencia a la hora de reunirse en equipo, acordar lineamientos para discutir sobre los resultados obtenidos de trabajos ya finalizados. Se recomienda explicitar o hacer manifiesto este círculo vicioso para desatar el nudo del status quo que solo producía más estancamiento.

En referencia al estrés laboral es recomendable que se lleve a cabo una política de prevención a nivel organizacional para evitar sus nefastas consecuencias. Para prevenir los efectos del estrés laboral en las organizaciones son múltiples los aspectos a considerar. Entre ellos se destacan los siguientes:

- ◆ Controles médicos anuales;
- ◆ Protección y medios de trabajo adecuados;
- ◆ Capacitación;
- ◆ Control total de calidad;
- ◆ Establecer prioridades a niveles organizacionales;
- ◆ Estimular los vínculos interpersonales;
- ◆ Concientización de los peligros de la sobreestimulación y subestimulación laboral y la incidencia sobre la salud de los turnos rotativos.

En las organizaciones donde se presta particular atención a los factores precedentes es posible observar crecientes niveles de productividad o disminución de costos, o ambos.

A su vez, las personas que integran la organización tienen diversos medios a su alcance para reducir las situaciones provocadoras de estrés. Deben considerarse, en tal sentido, la adopción, por parte de los individuos, de las siguientes medidas:

- ◆ Tomar conciencia de los medios de protección disponibles;
- ◆ Capacitarse;
- ◆ Mejorar los vínculos interpersonales;
- ◆ Evitar la contaminación entre los factores personales y laborales;
- ◆ Manejo adecuado del tiempo libre;
- ◆ Modificar la conducta emocional laboral;
- ◆ Detectar, reducir y suprimir estresores;
- ◆ Ser realista;
- ◆ Definir prioridades;
- ◆ Desacelerar las actividades;
- ◆ Organizar el tiempo;
- ◆ Desarrollar estrategias de enfrentamiento del estrés;
- ◆ Cambiar el comportamiento laboral;
- ◆ Modificar el estilo de vida;
- ◆ Realizar una actividad física adecuada;
- ◆ Mantener una dieta equilibrada;
- ◆ Controlar las adicciones;
- ◆ Practicar técnicas de relajación y respiración;
- ◆ Consultar con un profesional según el grado de estrés;
- ◆ Encarar terapias médicas y/o psicológicas especializadas en los casos graves.

Disminuir los estresores organizacionales no es tarea fácil, pero la premisa fundamental pasará indudablemente, por una correcta valoración y evaluación del factor o los factores estresantes, sus causas, los factores condicionantes y todas aquellas situaciones, ya sean individuales o grupales, que inciden en el conflicto.

Al respecto la OIT plantea que la lucha contra el estrés en el trabajo será uno de los grandes empeños que deberán acometer tanto los gobiernos como los empleadores y los sindicatos en los próximos años. Agrega además que las empresas que probablemente tengan más



éxito en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y reacondicionen el lugar de trabajo para adaptarlo mejor a las aptitudes y aspiraciones humanas.

Para finalizar esta sección del trabajo, se ofrecen ciertas sugerencias o recomendaciones que si hubieran sido llevadas a cabo posiblemente podrían haber ayudado a paliar la crítica situación vivida en la organización. Para comenzar, ya que por esos momentos era muy frecuente encontrarse con situaciones de estrés laboral, se deberían haber preparado y ofrecido rápidamente cursos como por ejemplo: ‘Estrés: tácticas y herramientas para superarlo...o convivir mejor con el.’, o bien ‘Cómo reducir la ansiedad en tiempos de crisis.’ Paralelamente hubiera sido provechoso el diseño e implementación de cursos online en formato de CD ROM. Estos significan una inversión inicial pero su potencial de venta y uso es mucho mayor, considerando los costos post devaluación. Además esto permite a la vez su exportación y por ende conlleva a un crecimiento en las ventas y ganancias. Otro punto importante para considerar fue la falta de una página web que pudiera utilizarse como arma de ventas y comunicación. El diseño de la misma fue desarrollado personalmente al promediar el final de la pasantía, cuando la crisis ya se había instalado. La idea subyacente es la siguiente: si el mercado local se hallaba empobrecido y el tipo de cambio era altamente competitivo a nivel internacional, lo ideal hubiera sido intentar exportar los productos y servicios ofrecidos por la consultora, tratando de expandirse como forma de ‘ataque’ en vez de defenderse achicando el staff y bajando la calidad de los trabajos. Si las formas usuales de enfrentar los cambios ya no sirven para la situación de crisis que impera hay que cambiar todo el sistema por completo y abordarlo de una forma completamente distinta y audaz. En síntesis, no hay mejor defensa que un buen ataque.

## 5 BIBLIOGRAFIA

- Warren, B. (1966). *Organizaciones en procesos de cambio*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Schlemenson, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- Guattari, F. (1976). *Psicoanálisis y Transversalidad*, Buenos Aires: Siglo XXI Editores S.A.
- French, Jr. J.R.P. y Raven B. (1959) *Las Bases del Poder Social*: Universidad de Michigan, Instituto de Investigación Social.
- Mintzberg, H. (1983). *El Poder dentro y fuera de las Organizaciones*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Prentice Hall
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1977). *Management del Comportamiento Organizacional: hacienda uso de los recursos humanos*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Hirschhorn, L. (1983). *Administrando los Rumores*. San Francisco: Jossey Bass.
- Watzlavick, P. (1989). *Teoría de la Comunicación Humana*. Buenos Aires: Herder
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1989). *Comportamiento en las Organizaciones*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Sherif, M. (1966). *Psicología Social del Conflicto y la Cooperación Intergrupala*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Bleger, J. (1994). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Buenos Aires: Paidós.
- Ivancevich, J.M. (1989). *Estrés y trabajo*. México: Trillas.
- Kalimo, R. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Lazarus, R. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Meichenbaum, D. (1987). *Prevención y reducción del estrés*. Bilbao: Desclée de Broker.
- Organización Internacional del Trabajo, (1993) *El trabajo en el mundo*. Ginebra: OIT.
- Roquebrune, J. P. (1983). *Cómo prevenir y combatir el estrés, angustia y depresión*. Barcelona: Molino.
- Selye, H. (1975). *Tensión sin angustia*. Madrid: Guadarrama.
- Sewerd, J.P (1993). “Estrés profesional”. En: J. LaDou (ed.), *Medicina laboral*, México: El Manual Moderno.
- Slipak, O. (1991). Concepto del estrés. *Alcmeón*, 3(1), 355–360.
- Slipak, O. (1991). Estrés. *Alcmeón*, 4(1), 495–503.
- Slipak, O. (1992). Estrés. *Alcmeón*, 2(2), 217–229.

- Slipak, O. (1991). El estrés en las empresas. *Estrés*, 1(2), 46–51.
- Slipak, O. (1994). Estrés y perfiles de personalidad. *Estrés*, 2(2), 18–23.
- Valdés, M. (1985). *Psicobiología del estrés*. Barcelona: Martínez Roca.
- Johnson JV, Hall E. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Am J Public Health*;78(10):1336-1342.
- Jonhson J, Hall E. (1995). Class, work and health. En: Amick BC, Levine S, Tarlor AR, Chapman D. *Society and Health*. New York: Oxford Univertsity Press.
- Frankerhauser M, Gardell B. (1976). Underload and overload in working life: outline of a mutidisciplianry approach. *J Human Stress*;2:35-46.
- Siegrist J, Peter R, Junge A, Cremer P. Seidel D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men. *Soc Sci Med*; 31(10): 1127-34.