

UNIDAD III

Ética, Cambio y Credibilidad

“La ética en las organizaciones” (Fernández, Dei, Martín)

Ética y Moral

La moral es el hecho real que encontramos en todas las sociedades, es un conjunto de normas a saber que se transmiten de generación en generación, evolucionan a lo largo del tiempo, estas normas se utilizan para orientar la conducta de los integrantes de esa sociedad.

La **ética** es el hecho real que se da en la mentalidad de algunas personas, es un conjunto de normas a saber, principio y razones que un sujeto ha realizado y establecido como una línea directriz de su propia conducta.

Moral, aquello que es pensado o reflexionado, esto es, el asunto sobre lo que trata la **ética**, que es el fenómeno de la moralidad: costumbres, valores que guían nuestra conducta, códigos de normas, modos de enfrentar la vida, etc.

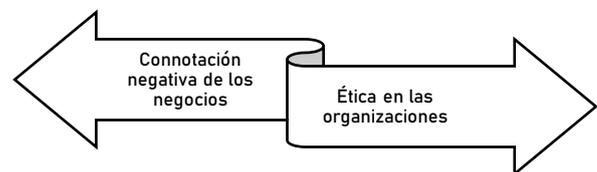
Historia de la ética en los negocios

Históricamente el mundo de los negocios tenía una connotación negativa y censurable en cuanto a la perspectiva ética. Se distinguía entre un comercio doméstico (considerado necesario) y un comercio para el lucro, desprovista de virtud y orientada por intereses egoístas. Esta concepción negativa se sostuvo hasta el siglo XVII, aunque los gremios medievales habían creado los primeros códigos de “ética de los negocios”.

A comienzos de la modernidad, se genera cambios de mentalidad respecto de los negocios: el desarrollo urbano y la complejidad y descentralización de los nuevos agrupamientos humanos, la conversión de los grupos familiares en consumidores, el rápido progreso tecnológico, el crecimiento industrial y los cambios consecuentes en la estructura y las demandas sociales.

En la **década de '70**, la dimensión ética comienza a considerarse con cierta identidad propia en los ámbitos empresarios y académicos. Hacia fines de la década de '70 y durante la década de '80 aparecen revistas especializadas, numerosos seminarios y conferencias, tanto en el sector público como en el privado.

En la actualidad, la ética de los negocios y de la economía es una temática insoslayable. No quiere decir que hoy tengamos una conducta “más moral”, pero sí, que estas cuestiones tienen un peso social mayor en la valoración de las empresas, las acciones públicas y en la consideración de los ciudadanos y los consumidores.



PROBLEMA ÉTICO: ¿Qué es bueno? ¿Qué es malo? ¿Cómo se establece un punto u otro?

Ética empresarial

La presencia y la consideración de la reflexión moral en el ámbito organizacional es lo que se conoce como **ética empresarial**.

La presencia de la cuestión ética y la necesidad de una reflexión se manifiesta en los procesos de la actividad, a partir de la interacción de sus protagonistas y de los conflictos que nacen de las diferencias de estimación y “disposición” moral ante la realidad.

Se trata de enfatizar el carácter de toda organización como un universo de valores, en el cual, la cultura, los estilos de gestión y los procesos propios que la constituyen revelan las elecciones que orientan las acciones y determinan la modalidad de la conducta de sus miembros en la consecución de sus fines.

Características de la ética empresarial:

- ⊙ La ética siempre ha sido un saber práctico, orientado a la resolución de casos singulares. De ahí que una persona (o una institución) no pueda aplicar algo de lo cual carece.

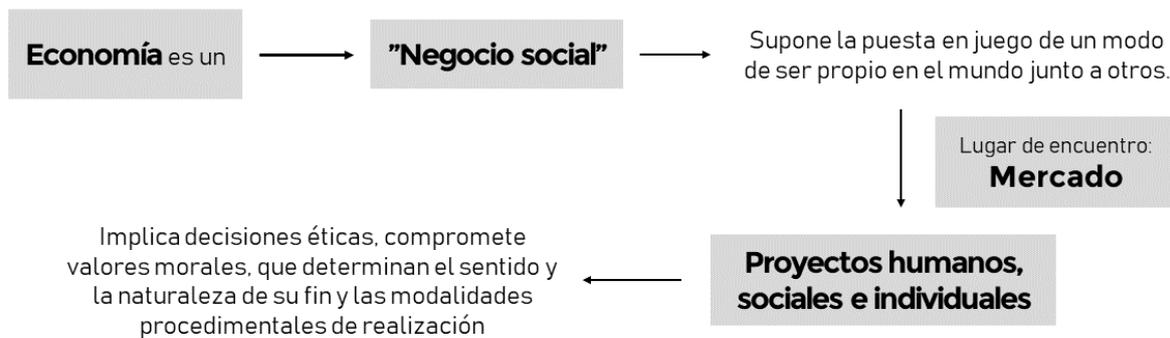
- ⊙ La legitimidad de su existencia se verifica en la comprensión misma de lo que es una organización como sistema social y cultural.
- ⊙ Es la vida misma de la empresa y de racionalidad o falta de racionalidad en los procedimientos lo que determinará en la práctica el nivel de conciencia moral de sus acciones.

Es necesario e inevitable hablar de ética en los negocios, esta problemática está presente siempre en las decisiones y procedimientos de la operatoria organizacional, cualquiera sea ésta, tal como lo está en la vida de los sujetos de esas decisiones y procedimientos.

Los *finés* dan sentido y orientan al proceso productivo. Es necesario relacionar los medios organizativos con los fines, ya que sino aquellos carecerían de sentido y se neutralizaría su capacidad para adecuarse al mercado en el que actúa. Las empresas pierden eficacia cuando los intereses individuales desvirtúan su finalidad. Relacionar los medios y los fines significa hacer entrar en escena a los valores y creencias.

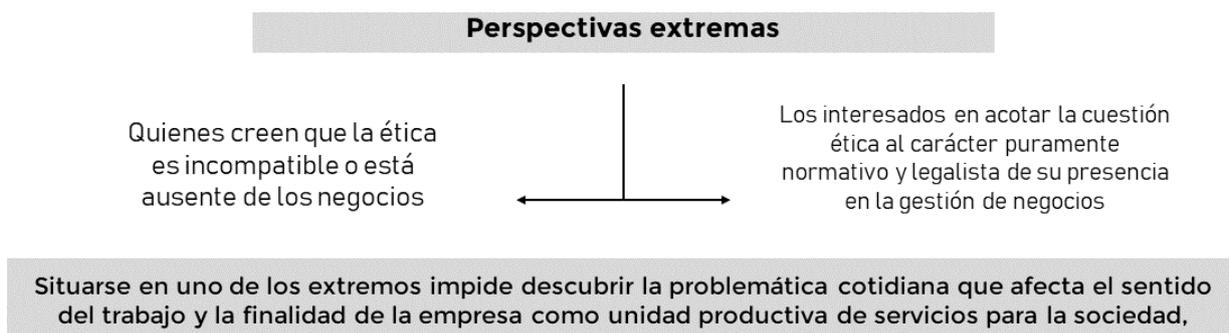
Ética, economía y mercado

Producir riqueza, alcanzar el bienestar material, satisfacer necesidades, planificar y administrar recursos escasos o como se intente definir a la economía, es siempre un "negocio social", un "estar con otros". Este negocio social supone la puesta en juego de un modo de ser propio en el mundo junto a otras personas, sin los cuales carece de sentido la actividad. En todo esto están presentes proyectos humanos, sociales e individuales. *Y un proyecto humano importa siempre decisiones éticas, compromete valores morales que determinan el sentido y la naturaleza de su fin y las modalidades procedimentales de realización.*



*En definitiva, tanto en la elección del propósito, el diseño de objetivos, la determinación de estrategias y procedimientos como en la interacción de las personas que participan directa o indirectamente en el proyecto empresario están presentes valores, creencias sobre el bien y el mal, supuestos sobre lo que es correcto e incorrecto y, argumentaciones explícitas o no, escritas o verbalizadas, que pretenden sostener y legitimar esas creencias y los comportamientos a que dan lugar. **La ética no es ajena a la empresa, porque está implicada siempre en todo lo que hacemos.***

Hay que tratar las **perspectivas extremas de la cuestión ética en las organizaciones**. En un extremo, están quienes creen que la ética es incompatible o está ausente de los negocios; postura defendida tanto por aquellas personas que se dicen a sí mismas "realistas y prácticas". En el otro extremo, están los interesados en acotar la cuestión ética al carácter puramente normativo y legalista de su presencia en la gestión de negocios, posición cuya sutileza permite disolver la dimensión del papel de la ética en cualquier proyecto humano, no sólo empresario.



En este nuevo universo de valores, representado por el **mercado**, la consideración ética de cualquiera de las actividades del hombre es instrumentalizada también como mercancía. Y **la ética como mercancía** circula a modo de un “*packaging* reciclable”, legitimado por la presunta responsabilidad social en el contexto de un mercado competitivo, en el significado de lucha y oposición globalizada.

De cualquier manera, el intento de una reflexión ética sobre la actividad empresarial no debería pasar por la elección de consignas o por la elaboración de un discurso autoglorificador, sólo aceptable para las malas conciencias. El ejercicio de la libertad responsable, que produce realmente cambios positivos en las organizaciones, transita por el tipo de valores que ese ejercicio nos permite proyectar, pensar y actuar en todas las circunstancias.

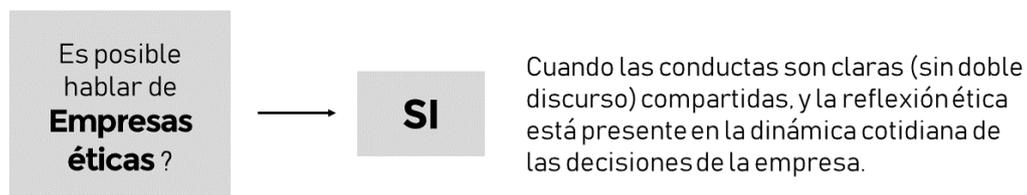
Muchas son las cuestiones que pone al descubierto una reflexión ética en los negocios y en las organizaciones. Muchos emplean un arsenal para la gestión organizacional, ciertos instrumentos diseñados para incorporar “**valor agregado**” a su imagen corporativa, entre ellos, los códigos de ética y algunas modalidades del servicio al consumidor.

La responsabilidad social de una empresa tiene **valor moral**.

Diferencia ética y operatoria organizacional

Cualquier empresa tiene responsabilidades sociales por el simple hecho de constituir una entidad jurídica situada en una sociedad determinada. Agotar el sentido moral de una acción en el *principio de la responsabilidad social* obligaría entonces a plantearnos cuáles son los límites entre un enfoque ético de los negocios y el cumplimiento de las normas jurídicas. El precio justo, la calidad anunciada, la no-contaminación, la retribución a los trabajadores con equidad, son aspectos legales de cumplimiento obligatorio, cuya ejecución no hace necesariamente moral el acto; excepto que no existan normativas expresas al respecto en la legislación vigente. Es claro que **legalidad no es lo mismo que moralidad**.

¿Cuánto hay de legítimo al hablar de una estrategia ética en los negocios? es decir, cuándo y cómo, inclusive, si es cierto, apelar a valores morales como recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Las inquietudes se articulan en torno de la idea de *gratuidad* del acto moral, del acto llevado a cabo con independencia de toda ulterioridad respecto de un beneficio que no sea la coherencia en la práctica social con los principios que orientan la existencia de una persona o una organización.



En un escenario de “racionalidad vital”, aparece la **ética como una moda**, un producto más del mercado. Esto no hace más que desnaturalizar y banalizar la cuestión ética en los negocios. Políticos, empresarios, docentes, etc., suelen lamentarse de la escasa moral que existe en nuestra sociedad. Pero, no basta con lamentarse, pues la historia del hombre está llena de lamentos que, en gran medida, podrían evitarse o transformarse en bienestar si sus acciones hubiesen estado sustentadas en principios éticos. Dicho de otro modo, *si consideraran la empresa como un servicio cooperativo a la sociedad o los políticos aprendieran que su razón de ser es la defensa de los intereses generales, entonces y sólo entonces, viviríamos moralmente*. **La moralidad es el reto de vivir como seres humanos, como personas, mejorando progresivamente nuestra calidad de vida en el más pleno sentido de la palabra.**

Desde la teoría *tradicional del libre mercado* el trabajo ha sido considerado por las organizaciones como una mercancía más, sujeta a las leyes de la oferta-demanda. Pero el empleado es un ser humano; no es un objeto prescindible, sino *alguien* con necesidades y derechos reales. Por lo tanto, las organizaciones que intentan aumentar sus beneficios manteniendo condiciones de trabajo degradantes, pagando salarios injustos o tratando de forma vejatoria a los trabajadores, no se comportan de forma ética.

Este modelo del trabajo como “**mercancía**” tiene gran influencia en el mundo de los negocios. Si una empresa trata a sus empleados como piezas recambiables, nadie debe sorprenderse que éstos valoren a la empresa sólo como una fuente transitoria de salarios y beneficios.

Un negocio aspira a obtener beneficios, pero lo hace sólo proporcionando bienes y servicios de calidad, creando empleo e integrándose en la comunidad. Los beneficios como tales no son la meta o el fin de la actividad de los negocios; los beneficios se distribuyen y reinvierten, si bien los criterios de distribución y de reinversión no siempre son adoptados desde una perspectiva ética.

El negocio no es un fin en sí mismo, sino que está inserto y apoyado por una sociedad que tiene otros intereses, normas y expectativas dominantes. A veces escuchamos que los valores corporativos chocan con los valores personales de la sociedad. Cuando las exigencias de la empresa chocan con la moralidad o con el bienestar de la sociedad, quien debe ceder es la empresa, y éste es quizás el sentido último de la ética de los negocios, aunque tal sentido no haya sido la orientación principal de los hombres de negocios.

A pesar de que ciertas condiciones actuales del mercado se parecen más a una falta de compromiso ético de los actores consigo mismos y con los otros, resultan alentadores los grandes esfuerzos que vienen realizando muchos directivos y la sociedad misma en general, a fin de sensibilizar a las organizaciones y exigir a sus líderes que sus decisiones se enmarquen en la perspectiva de la responsabilidad social, es decir, que las organizaciones tengan en cuenta las consecuencias de sus actividades. Han sido tantas y graves las decisiones y estrategias de las organizaciones a lo largo del tiempo que han puesto en situación de riesgo a nuestro ecosistema y una parte importante del bienestar y de la calidad de vida de las futuras generaciones, sólo por no haber pensado más que en el beneficio propio y a corto plazo.

El fenómeno del trabajo es tan complejo y está constituido por tantas aristas, una de ellas es el **discurso de la calidad**. El tema podría sintetizarse así: ahora las empresas están demandadas en sus servicios y productos, no solamente para que sirvan a sus fines, sean útiles o simplemente funcionen, sino que hagan bien y que respondan a su precio; esto es, que sean de calidad. Cuando hablamos de calidad deberíamos extender el empleo de esos términos a las acciones y a los comportamientos humanos implicados en ellos. Esto nos lleva a profundizar la dimensión ética en el diseño, planificación y desarrollo de los procesos. Se integran dos sentidos clave: la *calidad instrumental del producto o del servicio* y la *calidad humana* (dimensión ética) de quienes lo han diseñado y de todos los que lo han hecho posible.

Carece de calidad aquella actividad que no es imaginativa ni creativa, que permanece encallada en su historia interna y se muestra poco dispuesta a enfrentarse a los retos de otros saberes, a las nuevas demandas de la sociedad o a las inquietudes de sus miembros. El discurso de la calidad ha de ser un discurso de la autenticidad personal, el compromiso y la responsabilidad social, no solamente por imperio y coacción de las normativas jurídicas, sino por la convicción de la dignidad intrínseca de los otros (clientes, colaboradores, internos y proveedores).

El trabajo sólo tiene sentido cuando potencia la autoestima y el autorrespeto. Debe permitir el libre desenvolvimiento de la persona; se trata de encontrar en la voluntad de diversificación, distinción y el desarrollo personal la medida de la dignidad y de la calidad humana.

Algunas ficciones asociadas a los negocios

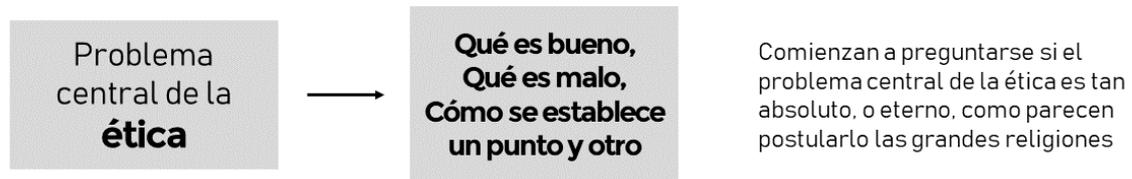
Lo que caracteriza las ficciones es la tendencia a concebir los negocios como un empeño aislado y encapsulado de un tiempo del ser humano especial, con valores diferentes de los valores de la sociedad en la que esos negocios se desenvuelven. La primera tarea de la ética de los negocios es romper con esa percepción de aislamiento.

Una de esas obligaciones es el respeto que toda organización ha de tener en relación con el consumidor y con sus necesidades. Esto significa que la publicidad que proyectan a través de diversos medios de comunicación masiva no puede ser engañosa. Pero, en un mundo regido por la seducción y carente de sólidos principios éticos es difícil discernir qué es o no un engaño, las organizaciones no actúan de forma ética.

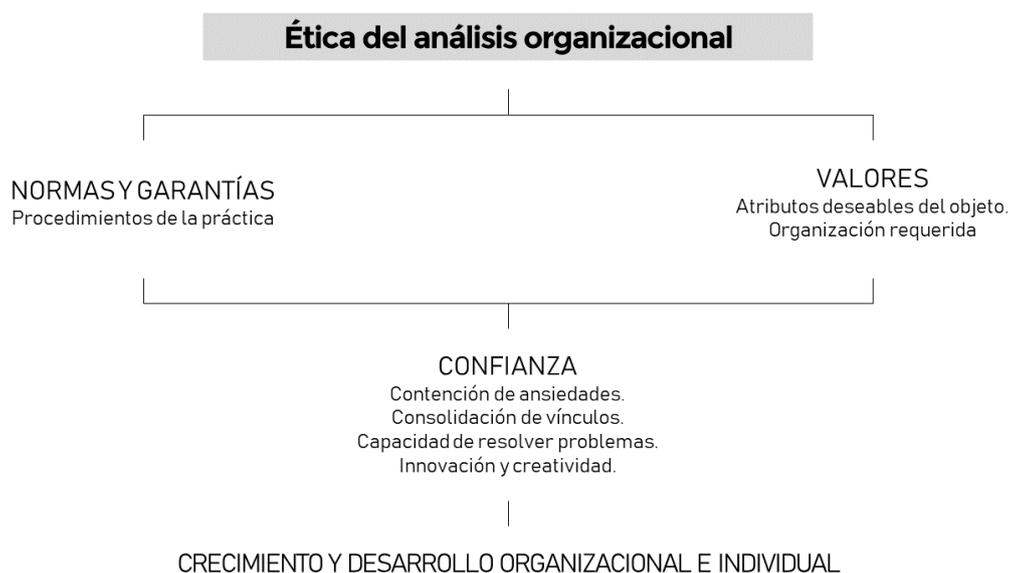
Las empresas tienen responsabilidades en relación con los ciudadanos y con la sociedad que van más allá del cumplimiento de lo permitido por las normativas de cada sociedad, y obligaciones con sus clientes, proveedores, accionistas y las administraciones públicas. La ética empresarial extiende sus efectos potenciales y su responsabilidad al complejo entramado de la sociedad.

“La perspectiva ética en el análisis organizacional” (Aldo SCHLEMONSON)

La ética gira en torno a la necesidad de normatizar la conducta para que ésta se sustente en valores que posibilitan la convivencia, facilitando el desarrollo de los individuos que interactúan en un sistema social determinado.



El interés por el tema de la ética surge de la práctica: ella lleva a ver que la ética constituye un aspecto fundamental del método de investigación, del abordaje para el cambio y para la consultoría.



¿POR QUÉ HABLAR DE ÉTICA?

1) Organizaciones como promotores de bienestar social: creciente preocupación por la ética en los negocios.

El tema de la ética empresarial ha ido creciendo en la consideración de los investigadores y en el debate social, ocupando un lugar destacado en las principales escuelas de administración de negocios del mundo.

La **responsabilidad social**, concitó el interés del pensamiento contemporáneo en una variedad de aspectos vinculados con el medio social. Las preocupaciones por el tema de los derechos humanos, la ubicación de la mujer en la sociedad, la protección del medio ambiente, los problemas relativos a la contaminación, la seguridad industrial, las condiciones de trabajo, la calidad de vida en el trabajo, el cuidado de los recursos, son característicos de este periodo. Los debates ocurridos en el seno de la sociedad contribuyeron a cuestionar los objetivos de la empresa, su orientación, sus propósitos, y llegaron más allá de los meros criterios de eficiencia técnica.

Las organizaciones en su conjunto constituyen una **franja intermedia** que regula las relaciones del individuo con la sociedad; son un agente mediatizador y promotor de bienestar y paz social, o de tensión y conflicto. Por ello, la forma en que se maneja esta zona intermedia y las políticas que la gobiernan hacen al interés general y comprometen a toda la sociedad.

El concepto de **RESPONSABILIDAD SOCIAL**, de naturaleza ética, enfatiza la consideración de lo social en el contrato organizacional o empresarial que regula las relaciones de tales entidades con la comunidad que las engloba.

La preocupación de las empresas por su imagen manifiesta la importancia que la comunidad otorga a ciertos valores percibidos que se vinculan con la contribución social de aquellas. Se trata de la bondad y calidad de sus productos o servicios, pero también de las oportunidades que ofrecen para el crecimiento económico en general y como fuente de trabajo.

Tres **preguntas de cuestionamiento ético** inician la reflexión:

1. ¿Es legal? ¿Estaré violando la ley civil o la política empresarial?
2. ¿Es justo? ¿Lo que hago es justo para los involucrados, a corto o largo plazo? ¿Alienta relaciones competitivas?
3. ¿Cómo me sentiré ante mí mismo? ¿Estaré feliz si se publica en el diario? ¿O si mi familia lo sabe?

En el campo de la publicidad, por ejemplo, es objeto de un debate mundial "la publicidad comparativa", concepto que se utiliza para caracterizar una estrategia que consiste en tomar como relevancia de los propios méritos los supuestos desméritos del competidor. Hechos que no afectan sólo empresas. Los partidos políticos en su lucha por el poder han ido incorporando estrategias cada vez más agresivas en las que, por ejemplo, hablar mal del oponente, resaltar debilidades o incursionar en la vida privada de los candidatos, constituyen algunas de las formas ofensivas.

2) El progreso de la disciplina: su status científico y el reconocimiento comunitario ligados con la preocupación creciente por la ética profesional.

A pesar de que los códigos de ética están frecuentemente asociados con las profesiones tradicionales, las más recientes han ido escalando en su reputación y prestigio al incorporar la preocupación por desarrollar códigos hábiles para engendrar adhesiones y mayor coherencia ocupacional entre sus miembros, y promover, a su vez, el respeto y la aceptación del público.

Los códigos, a fin de dar fuerza, explicitan ciertas relaciones deseables con respecto a los clientes y entre los profesionales para proteger los intereses de ambos y de la profesión en su conjunto.

- ⇒ Juramento Hipocrático
- ⇒ Principios éticos de los psicólogos (Asociación Psicológica Norteamericana)
- ⇒ Código de ética de la profesión médica argentina

Para consolidar su desarrollo, el análisis organizacional debe ocuparse de formular los principios éticos específicos que incumben a su labor y a su tipo particular de cliente.

3) Sobre la orientación marketinera del trabajo profesional y de consultoría.

La obtención y conservación del cliente constituye uno de los problemas fundamentales de la actividad. Esto ha favorecido el desarrollo de prácticas de venta de servicios y de marketing aplicadas a la consultoría. A veces dichas prácticas introducen nuevas modalidades y cambian las concepciones y orientaciones comprometidas en el ideal de servicios, y la protección de los intereses del público.

4) La crisis actual y la turbulencia del contexto.

Hoy es común decir que estamos pasando épocas de crisis, inestabilidad e incertidumbre, promovidas por un contexto ambiental turbulento, que impide predecir lo que va a ocurrir y, en esta medida, planificar. El contexto turbulento se caracteriza por una extrema variabilidad y cambio.

No hay duda de que la crisis y la turbulencia del contexto afectan y son afectadas por un sistema corrupto de valores que acentúan la incredulidad y la desconfianza. Impulsa así la defensa de intereses individuales, sectoriales que, además de ser mezquinos, están reñidos con la ética. La pérdida progresiva de los valores en los que se confiaba contribuye al decaimiento de la moral social. A su vez, incide en el debilitamiento de los lazos de colaboración y pertenencia que constituyen el entramado básico en el que se sustenta todo sistema social.

En el proceso desestructurante que provoca la crisis parece haber un punto de inflexión más allá del cual sólo caben dos alternativas: o tratar de revertir la tendencia aprovechando oportunidades igualmente presentes en el ambiente y desarrollando estrategias de supervivencia que involucran cambios significativos y profundos, o sucumbir a las presiones ambientales y desaparecer.

CONFIANZA

Se comprende la confianza como sentimiento de la personalidad que tiende a la reafirmación vital, al amor, a la retroalimentación positiva con el ambiente, la unión y la esperanza, y a fortalecer lazos de colaboración que llevan a consolidar las relaciones sociales y la construcción de un objeto social compartido.

- ☉ La confianza constituye un elemento emocional que consolida una relación continente facilitadora de un proceso reflexivo.
- ☉ La confianza regula las interacciones de los miembros de la organización entre sí y, en forma muy especial, las relaciones con la autoridad.

La confianza constituye un atributo de la personalidad que refuerza la interacción colaborativa entre la gente. Los lazos de unión, de cohesión, de esperanza, amor, se contraponen a la sospecha, la hostilidad y la desconfianza. Se sustenta que tanto la capacidad de amar como el sentimiento de persecución tienen un componente innato, pero que se consolidan a partir de las primeras interacciones del niño con las figuras de los padres.

Tal como ocurre en las relaciones tempranas, la interacción con el entorno social puede resultar para el adulto un continente de ansiedades persecutorias y, de esta forma, fortalecer la personalidad normal. Las experiencias gratificantes refuerzan los sentimientos de confianza, introducen una visión constructiva de los demás y alientan la búsqueda de soluciones a través de la colaboración y el diálogo. El liderazgo democrático también se basa en la confianza, mientras que el autoritarismo propende a un mundo dicotómico de buenos y malos, aliados y enemigos.

La confianza en el campo del análisis organizacional

Los vínculos de colaboración se fortalecen y crecen sobre la base de la credibilidad y la confianza. Confianza significa reconocimiento de la capacidad del analista para encarar procesos, capacidad que involucra solvencia personal, soporte con la identidad y criterio, todo ello necesario para enfrentar un proceso de cambio incierto y riesgoso.

En análisis organizacional, *promover confianza constituye un medio y un fin.*

La confianza constituye un componente deseable en todas las relaciones que se establecen dentro de un contexto organizativo.

Los gerentes utilizan cada vez más tiempo para promover y enfatizar las relaciones de confianza. Estas constituyen la herramienta de conducción más eficiente que se haya inventado. Las relaciones de confianza logran que aun un plan organizacional defectuoso funcione; proveen la llave para las buenas comunicaciones, crean condiciones para el trabajo en equipo, y suavizan el impacto de una comunicación que de otra forma sería difamatoria y explosiva. En síntesis, *las relaciones de confianza crean las condiciones para el éxito organizacional.*

Sin confianza:

- ⊗ Las incomprendiones se toman como traiciones, directivas simples se transforman en expresiones agrías y el plan mejor concebido fracasa.
- ⊗ Los individuos sobrepersonalizan la crítica y buscan esconder los aspectos defectuosos de su desempeño.
- ⊗ Las comunicaciones se hacen redundantes y defensivas en la medida en que los individuos pelean por temas que deben ser discutidos con una mente abierta sí.
- ⊗ La asunción de riesgos, la innovación y la creatividad se ven asfixiadas.
- ⊗ Muchas decisiones se focalizan en el corto plazo y en resultados tangibles.

Una problemática ligada a la confianza: la *organización requerida* se caracteriza por una estructura y un diseño institucional que facilitan las relaciones de colaboración, comprensión y ayuda, favoreciendo los vínculos basados en la confianza y la esperanza. Las *organizaciones antirrequeridas* son aquellas que llevan la interacción social hacia formas de conducta que provocan la emergencia de la sospecha, la envidia, la hostilidad, la rivalidad y la ansiedad generadoras de grietas en las relaciones sociales. En lugar de la confianza y la esperanza, alienta la desconfianza y debilita los lazos sociales.

- ▶ La confianza *siempre involucra un vínculo*. La confianza fortalece los vínculos entre la gente y estimula la colaboración. Afianza el sentido de pertenencia.

- ▶ Tiene que ver con la expectativa de una vida mejor, a la que apunta el sentimiento de esperanza.
- ▶ Permite contener la incertidumbre frente a lo nuevo, lo desconocido, los resultados impredecibles de un emprendimiento determinado, a los riesgos implícitos en una situación de crisis o de cambio.
- ▶ Fortalece el compromiso recíproco y hace fundamental y significativa la experiencia compartida.
- ▶ Mitiga la hostilidad y la agresividad en las relaciones, favorece la emergencia de soluciones a través de la negociación, y estimula la participación. Por ello, es básica en todo proceso de relaciones industriales.

La confianza representa un aspecto central de la experiencia social

Existen normas y procedimientos de naturaleza ética que deben enmarcar la práctica del análisis organizacional:

- ☉ El interés del cliente esta primero.
- ☉ El ideal de servicio.
- ☉ La confidencialidad y el derecho al secreto.
- ☉ La honradez y la buena fe.
- ☉ La independencia y libertad de las partes.
- ☉ El juego limpio, la diafanidad intencional, etc.
- ☉ La participación voluntaria e involucración amplia de todos los miembros.
- ☉ La equidad en el manejo de las retribuciones.

Credibilidad (Schvarstein)

Sostener credibilidad es una condición de base para cualquier gestión, no importa el rol ocupado. Este tema roza aspectos éticos y filosóficos e incluye consideraciones técnicas y políticas.

Credibilidad y Cambio

Una condición de cualquier proceso de cambio organizacional es **que sea creíble**. Las organizaciones hablan mucho acerca de la necesidad de cambiar. La capacidad de cambiar se erige hoy como una condición necesaria para la supervivencia de las organizaciones y de sus propios integrantes.

La credibilidad ligada a los **procesos de cambio** plantea problemas de dos órdenes:

- ⇒ **POLÍTICOS:** se vinculan a la intencionalidad de los gestores del cambio, donde las diferencias se dirimen a través de relaciones de poder; la credibilidad se va a ver afectada en la medida en que las intencionalidades de los distintos actores no coincidan entre sí.
- ⇒ **TECNICOS:** surgen como consecuencia de la dificultad para lograr coherencia expresiva, que se describe como la conectividad de los sistemas de significación, implica reconocer clases de elementos cuya afinidad prescribe que, si se cambia alguno de ellos inevitablemente deben revisarse los otros para ver cuáles son los cambios correlativos que permitan la conservación de la coherencia expresiva.

Cuanto más profundo sea el cambio, más corresponde "poner bajo sospecha" todo lo ya existente. Es necesario planificar las modificaciones, hablar acerca de ello, explicar el porqué de las determinaciones, para que el cambio sea creíble. De lo contrario los miembros de la organización notarían la falta de coherencia entre lo que se propone y lo que sucede, favoreciendo el escepticismo y las actitudes cínicas.

La credibilidad es una cuestión relevante para las organizaciones ya que existe un proceso de realimentación positiva entre acción efectiva y credibilidad.

Caracterización de la credibilidad

1) Se da en una relación.

Siempre hay alguien que cree en alguien. Existe una relación entre un sujeto (depositante) que es quien otorga la credibilidad, y un depositario que es quien la conquista, quien debe ganarse la credibilidad del depositante. Lo depositado es la confianza. Lo que la credibilidad otorga, en caso de que se cumplan las expectativas, es la confianza del depositante en el depositario.

2) Es una promesa.

La credibilidad es una promesa del depositario que media entre los integrantes de la relación. El depositario promete en forma explícita o implícita que cumplirá con las expectativas y, por lo tanto, merece la confianza del depositante. O bien que no realizará cosas que traicionen la confianza del depositante. La promesa es recíproca.

3) Es la consecuencia de un proceso.

Es emergente de un proceso que ocurre a lo largo del tiempo, se gana o se pierde credibilidad en el transcurso de una relación. Las acciones del depositario son permanentemente evaluadas, y ratifican o desconfirman la confianza inicial depositada. Puede perderse instantáneamente, sin importar todo lo hecho con anterioridad.

4) Está en la mirada del observador.

Todo depende de la percepción del depositante. La credibilidad está en la mirada del observador, no importa cuán creíble me crea yo, si el depositante no cree en mí, no hay credibilidad.

5) Depende de las características del depositante.

Podemos considerar las posiciones del depositario, se distingue entre un depositario **crédulo**, y otro **escéptico**. El crédulo es quien está casi incondicionalmente dispuesto a otorgar credibilidad, mientras que el escéptico tiene una posición en la cual le resulta difícil o imposible hacerlo.

6) Requiere coherencia.

Surge de la coherencia entre el decir y el hacer. Planteando cuestiones de comunicación y a un sistema de actuaciones.

7) Es un atributo asignable a diferentes niveles de recursividad.

Puede referirse a cuatro niveles:

- **La persona**, alguien puede ser creíble más allá de integrar una organización no creíble. Por otro lado, las organizaciones creíbles tenderán a excluir a las personas que no lo sean.
- **El personaje en el rol**, un gerente puede ser creíble no tanto como persona sino porque desempeña su rol de forma creíble.
- **El grupo o sector**, la gerencia de ventas puede resultar creíble para la gerencia de producción o no.
- **La organización en su conjunto**, este nivel suele integrar a todos los anteriores, de modo que una organización no será creíble en general si no lo son las personas en el rol que desempeñan.

8) (En la organización) Implica una relación mediatizada.

La cuestión de la credibilidad suele jugarse en las relaciones largas (que incluyen personas y recursos), aun cuando la referencia a éstas incluya la credibilidad de las relaciones cortas que constituyen instancias de mediatización.

9) No implica la adhesión a valores considerados positivos o negativos por el depositante.

La mafia es una organización creíble. La credibilidad no implica adherir a valores positivos, lo peor puede ser creíble.

10) Resulta de la acción colectiva de la organización.

Es importante analizar cómo surge la credibilidad del conjunto de acciones de los actores de un sistema. La credibilidad de un jefe nunca trasciende por sí sola la organización en su conjunto.

Credibilidad y VALORES

Podemos considerar la credibilidad un valor en sí y la relación que este valor tiene con una serie de valores:

- ✓ **Confianza**: es lo depositado en la relación de credibilidad.
- ✓ **Persistencia**: la organización debe ser persistente en sus propósitos y acciones a lo largo del tiempo.
- ✓ **Legitimidad**: la que tiene una persona para ocupar una posición determinada.
- ✓ **Convicción**: ligado a las personas que desempeña roles en la organización. Resultará más creíble una persona que se exprese y actúe con convicción.
- ✓ **Liderazgo**: sin credibilidad no hay liderazgo, el líder debe lograr la credibilidad de sus seguidores. Cuatro atributos han sido ligados a los líderes más admirados: honestidad, visión orientada al futuro, inspiración y competencia, todos ellos relacionados con la credibilidad.
- ✓ **Respeto**: como la credibilidad se da en un vínculo, no existirá allí donde sus partes no se respeten.
- ✓ **Sinceridad, integridad y coherencia**: ¿quién puede creer en alguien que no exhiba estas virtudes?

El contexto de significación

La credibilidad depende del contexto de significación. Cualquier análisis de la credibilidad organizacional debe ser realizado a la luz de un contexto en el cual los gobernantes y las instituciones no resultan creíbles para los ciudadanos.

• **Credibilidad y tipo de organización.**

Es posible clasificar a las organizaciones según el tipo de poder que en ellas se ejerce.

De **tipo normativo**, como los partidos políticos, iglesias, generan en sus integrantes un consentimiento moral. Los integrantes adhieren a normas y sus valores. Instala contextos de credibilidad en la medida en que sus adherentes comparten los valores de estas.

De **tipo remunerativo**, los participantes exhiben un consentimiento calculativo. Hay un intercambio de trabajo por remuneración. La persona actúa según el incentivo monetario y no adhiere necesariamente a los valores de la organización, actúa según sus propios intereses. La confianza y el otorgamiento de la credibilidad se acentuarán en la medida en que las actuaciones de aquellos en quienes se depositó la confianza respondan a los intereses particulares del depositante.

- **Credibilidad y factores situacionales.**

Evaluar cuál es el aquí y ahora del estado en que se encuentran las organizaciones respecto de la credibilidad que exhibe en relación con sus integrantes. Por ejemplo, una organización que sufre un proceso judicial por maniobras ilícitas está afectada temporariamente en su credibilidad.

- **Credibilidad y Gobernabilidad.**

Cuanto mayor sea el monto de variables controlables en relación con las no controlables, más gobernable será esa situación o sistema. Cuando menos gobernabilidad, más riesgo de pérdida de credibilidad.

Resulta más creíble aquel que explicita el contexto de sus objetivos y acciones, y si incidencia sobre ellos, que quien no lo hace.

Las improbabilidades de la credibilidad

La credibilidad es una aspiración ideal que está sometida en la realidad a una serie de improbabilidades:

- a) La **improbabilidad semántica** marca la dificultad de una congruencia absoluta entre el decir y el hacer de una persona. Tiene dos componentes: hay una **improbabilidad sincrónica**, dificultad de ser congruente entre el decir y el hacer en un momento dado, y una **improbabilidad diacrónica**, que señala la dificultad de mantener esta congruencia a lo largo del tiempo.
- b) La **improbabilidad sintáctica** surge de la relación no alineada entre las acciones de las distintas personas a través de quienes los miembros de una organización otorgan credibilidad. Ésta se refiere a la improbabilidad en extensión de todos los personajes del sistema.
- c) La **improbabilidad pragmática** resulta de considerar que la credibilidad se gana o se pierde en el seno de un sistema de relaciones de poder. La pragmática se vincula al uso que se hace de las palabras y a las interpretaciones en función de la posición que ocupa una persona en relación con un sistema. Aun superadas las dos primeras improbabilidades siempre es otro quien debe interpretar mis acciones como creíbles. Esta improbabilidad se resuelve en el seno de relaciones de poder.

CONSEJOS para la gestión de una organización creíble

- No comprometerse con lo que piense que no puede cumplir, ni siquiera para salir del paso.
- Ser expresivamente coherente.
- Operar permanentemente sobre la fuga de mensajes contradictorios.
- No cerrarse sobre sí mismo. El jefe debe analizar las necesidades de la org, las propias y de colaboradores.
- Instale canales de comunicación vertical ascendente.
- No instale canales de comunicación vertical ascendente si no está dispuesto a escucharlos ni actuar.
- Explicitar los límites de lo que promete (fijar el contexto de gobernabilidad)
- En contextos de baja gobernabilidad, comunicarse con mayor frecuencia.
- Busque el otorgamiento de los más escépticos.
- Cumpla y haga cumplir las normas de la organización.
- No hacer cumplir normas que carecen de sentido.
- No hacer las cosas porque "siempre se hicieron así".
- No utilizar el poder que confiere el rol en beneficio exclusivamente personal.
- No pedir lo que no necesita.

El discurso identificador de una organización creíble

Se puede definir al discurso como el conjunto de elecciones y omisiones que definen la posición de un sujeto. Desde una perspectiva externa, el conjunto de las acciones de los miembros, unida a las informaciones que emiten, señalan a los ojos de sus clientes y proveedores el lugar de la organización.

Todas las organizaciones tienen un discurso identificador y existen condiciones determinadas para que resulte creíble. Pretensiones de validez necesarias para el otorgamiento de credibilidad:

1. **VERDAD:** Se trata de que los destinatarios compartan el significado de lo que se expresa. Seré creíble si mi discurso enuncia verdades compartidas.

2. **RECTITUD:** el discurso debe tender al establecimiento de relaciones interpersonales legítimas. La rectitud, desde esta perspectiva interna, se atribuye desde una posición autónoma. Son los miembros de la organización quienes juzgan la legitimidad.
3. **CONFIANZA:** debe existir en la situación discursiva ideal una confianza recíproca en relación con la sinceridad de las expresiones.
4. **INTELIGIBILIDAD:** el discurso debe comprenderse. Ello implica hablar el mismo lenguaje y abstenerse del uso de jergas, fundadas en cuestiones técnicas o de poder. Si no compartimos ciertos códigos no puede haber una situación discursiva ideal, dado que no nos vamos a entender.

La situación discursiva ideal es aquella en donde se cumplen simultáneamente estas cuatro pretensiones de validez. Si a ello le sumamos la presencia de los valores ya mencionados, se nos vuelve a manifestar el alto grado de idealización que presenta la aspiración de una credibilidad sin fisuras.

Credibilidad y dominios de la organización

La credibilidad se vincula en tres dominios y se refuerza en la relación entre ellos: el **dominio de las relaciones** que se establecen entre las personas a través del desempeño de los roles, el **dominio de los propósitos** que orientan su acción y el **dominio de las capacidades existentes** del cual las personas obtienen los recursos materiales y simbólicos para realizar sus propósitos. Son dominios disyuntos en relación de realimentación positiva entre sí.

PILARES DE UNA ORGANIZACIÓN CREÍBLE

- **EQUIDAD.** Una organización debe ser equitativa. Organizar implica la organización de las diferencias: de roles, de asignaciones, de niveles jerárquicos, de remuneraciones, de acción a la información y al conocimiento. Por lo tanto, se trata aquí de una equidad diferencial. En las organizaciones no rige el principio de igualdad, pero debe haber equidad en el marco del reconocimiento de las diferencias.
- **PARTICIPACIÓN.** Ella se manifiesta en el discurso a través de las elecciones que las organizaciones hacen y de las omisiones en que incurren, no siempre explícitas ni conscientes. Ligada a las nociones de involucramiento y de compromiso, ya que las personas están más o menos propensas a involucrarse y comprometerse en función de los modos en que se las invite a participar. Existen diversos grados de participación, desde la menor que es informar, pasando por la consulta hasta llegar a la máxima que es la participación en las decisiones y en el control.
- **COHERENCIA.** Es preciso mantener una línea más allá de las presiones situacionales. Es necesario señalar un rumbo que sea perceptible para los miembros de la organización, por encima de las fuerzas externas o internas que tiendan a torcerlo. Se requiere que ratifiquemos día a día, a través de nuestras acciones y de la relación que establecemos entre ellas, la continuidad de nuestras intenciones. La coherencia es lo que otorga unidad de sentido y, sin ella, no hay credibilidad.

“CRITICA DE LA EFICACIA” (Jacques Le Mouel)

EMPRESOMANÍA ('80)

Le Mouël plantea que en vez de tener la sociedad una mirada crítica de la empresa actual, se ha dado este fenómeno de empresomanía. La incongruencia entre este nuevo culto a la empresa y la ausencia de pautas sociales (ausencia de proyectos políticos, económicos o sociales) es uno de los rasgos más notorios de los años '90. El autor marca la necesidad de dejar la fascinación de lado, dando lugar al cuestionamiento. Si la empresa es el nuevo modelo que inspira las grandes decisiones del Estado, entonces es hora de establecer que principios la gobiernan, cuáles son sus modos de funcionamiento y como se la administra. A partir de ello, la gerencia pasa a ser una cuestión fundamental.

La era de las apariencias

Hoy en día, la empresa y quienes la dirigen están totalmente mediatizados y son parte de una **sociedad de apariencias**. El “**capital imagen**” de la empresa se administra hoy con tanto cuidado como los stocks. Para ser uno de los directores ejecutivos se ha vuelto indispensable salir en televisión. Por ello se presenta la dificultad de saber si se está recompensando la calidad de su gestión o sus cualidades para comunicar. La **comunicación externa** desempeña un rol fundamental, más allá de que la mayor parte de las veces lo que se dice en los medios no coincide con la realidad de la vida cotidiana. Ahora bien, esto dificulta la comunicación y por ende el debate: en este tipo de reuniones no hay lugar a la interacción y el intercambio. Por ello se debe hablar de información y no de comunicación.

Esta era de las apariencias se caracteriza por:

- **Mediatización:** Uso de medios masivos de comunicación para dar protagonismo o relevancia a distintos aspectos del mundo empresarial.
- **Capital imagen:** La imagen de un empresario en los medios masivos es un capital para la empresa. Parece ser más importante la apariencia y la capacidad para comunicar que un buen desempeño.
- **Crítica a las publicaciones sobre administración:** Son muchas y variadas; pero no novedosas.
- El concepto de “**visión**” reemplaza al de proyecto de empresa

El sofisma de la administración

El sofisma es lo siguiente: Lo eficaz es verdadero. Ahora bien, lo verdadero es justo, lo eficaz es justo. Es un razonamiento falso con apariencia de verdadero, sobre el cual descansan las prácticas actuales de la administración. Se construyó cambiando el sentido de la palabra “justo” (eficacia/ exactitud) por justicia. Manifiesta además la facilidad con la que hoy se desea pasar de “la moral de la eficacia” a “la eficacia de la moral”.

Este tipo de discurso establece la búsqueda de la eficacia a través de cualquier medio (el fin justifica los medios). Este es un discurso de tipo social que remite a una ideología importante, que tiene una visión utilitaria y pragmática de la vida social.

Lo eficaz es justo

- 🔗 El espíritu de las empresas con sus valores de eficacia y rentabilidad.
- 🔗 ¿El remedio para los males de nuestra sociedad? ¿La empresa es legítima?

Por todas partes se afirma la idea de que lo que eficaz en la empresa debe serlo igualmente en el plano de la sociedad global: de que “lo eficaz es lo justo”.

Pero la empresa no constituye un fin en sí misma, sino un medio específico para que sus accionistas, directivos y asalariados realicen sus propios objetivos. La eficacia de la administración de una organización no es una cosa obvia, ni todo lo eficaz es portador de verdad. La empresa ha abandonado el ámbito de la reflexión económica y social para entrar en el campo del derecho y la equidad, pues ese es el sentido de la palabra legítimo: fundado en el derecho, en la equidad.

Plantear la cuestión de la eficacia es plantear **la cuestión de la técnica**.

La técnica es una puesta en práctica de cierto saber y se distingue del saber como tal. Como aplicación de medios, no se la debe juzgar sino en virtud del ajuste eficaz de estos medios al fin perseguido.

En todos los tiempos, desde la fecha hasta nuestros días, se utilizó la técnica con fines militares mortíferos; pero la primera manifestación del poder de la técnica moderna y su capacidad de destrucción fue en la guerra de 1914. En particular, el empleo racional y eficaz de la deportación y el genocidio demostró que es imposible disociar una técnica de su utilización. Los progresos técnicos se convirtieron en instrumentos de dominación.

La cuestión filosófica que se plantea es saber si la técnica no entraña en sí misma una fuerza de dominación. La técnica ha uniformizado las culturas de los países desarrollados. Esta identidad de todas las cosas y de todos los hombres entre sí trae como consecuencia la imposibilidad para cada individuo de ser idéntico a sí mismo, de saber quién es, de donde viene.

En un mundo que vuelve a dudar otra vez, la técnica sigue siendo un valor que se usa como refugio. Se la ve en acción, produce objetos tangibles, y aunque se caracterice por su ambigüedad, sigue despertando fascinación. Ella es quien orienta cada vez más a la ciencia hacia resultados espectaculares y rentables.

Detrás de los problemas planteados por la técnica, lo que se plantea es la cuestión de la moral.

LA TÉCNICA

- ⚡ ¿Entraña una fuerza de dominación?
- ⚡ "El técnico no se ocupa de lo que produce ni del porque"
- ⚡ Es imposible disociar la técnica de su utilización.
- ⚡ LA TÉCNICA NO ES NEUTRAL.

Mientras que en los años 70's los responsables de las empresas miraban a los ecologistas con cierto desprecio, hoy se compite para lograr la mejor campaña de publicidad que muestre su preocupación por el entorno. El tema de la ética se está convirtiendo en la última moda en materia de administración de empresas.



Ética de los negocios

La moda de la "ética en los negocios" viene una vez más desde Estados Unidos, con el libro: *triunfar sin perder la decencia*, un engaño. Además, revistas de gestión serias y escuelas superiores francesas se subieron al tren de la ética. En 1989 tuvo lugar en Francia el primer simposio internacional sobre "Ética, economía y empresa", el cual nos permitió saber que en Estados Unidos el 75% de las 300 empresas más importantes poseen un código de conducta que rige sus relaciones internas y externa, pero también que, el 53% de los norteamericanos piensan que el mundo de los negocios es corrupto. Se comprende mejor por qué las firmas comenzaron a invertir en ética.

Querer "moralizar" el mundo de los negocios es un vasto programa. Querer conciliar la "ética" y el business es más ambicioso todavía. Es verdad que la aparición de tales nociones en los coloquios, medios de información y literatura gerencial tiene al menos el mérito de probar que se ha llegado a tomar conciencia de los límites de nuestro sofisma inicial, lo cual equivale a decirnos que "lo eficaz" no es forzosamente "justo"; dicho en otras palabras, que el fin no siempre justifica los medios.

Los problemas que se plantean hoy, los del sentido, los valores, el derecho y la ética, son problemas filosóficos. Problemas que nos obligan a pensar. "Pensar" en relación con la empresa y el cambio.

EL PROBLEMA DE LA ÉTICA

Ética remite a las maneras de comportarse, juzgadas convenientes en situaciones dadas; *moral* designa las costumbres, los usos.

Para Aristóteles, desde el punto de vista de la ética, una proposición como "el fin justifica los medios" es inaceptable. Justificar la acción por su mera eficacia no es siquiera pensable. No porque la eficacia sea inmoral, sino porque no se la puede considerar como el fin del hombre. La ética se ocupa no de los problemas a resolver sino de las maneras de conducirse en conformidad con ciertos valores. Hay una contradicción entre el pragmatismo, el único valor es el éxito instrumental de la acción y la ética.

El problema moral y los problemas de la moral constituyen el centro de toda reflexión, ya que, respecto a toda empresa humana, por desinteresada o neutra que se considere, habrá que preguntarse si se justifica o no, si es admisible o reprobable, si concuerda con los valores reconocidos o los contradice. Una acción o un carácter se califican por tanto morales o inmorales.

Ambos términos, ética y moral, son utilizados indistintamente.

¿Se puede hablar de democracia en la empresa?

La idea básica de Rawls es que una sociedad democrática es un sistema equitativo de cooperación entre personas libres e iguales.

¿Es la empresa un lugar de cooperación, en el sentido en que la define Rawls? Es verdad que las reglas y procedimientos existen, pero ¿son aceptados? esto es menos evidente.

La noción de cooperación es inseparable de la noción de justicia: "*El sentido de la justicia es la capacidad de comprender, aplicar y respetar en los propios actos la concepción pública de la justicia que caracterizan a los términos de una cooperación equitativa*". **Una sociedad democrática es una sociedad cuyos miembros son ciudadanos considerados personas libres e iguales.**

Una vez más, el fin no justifica los medios y, se trate de una nación o de una empresa, ser reconocido como ciudadano va a la par con el hecho de ser considerado como persona libre e igual a las demás. ¿Existe en nuestras empresas esta libertad y esta igualdad? ¿Es la equidad el principio básico que las gobierna? Ya hay pocas empresas que tomen realmente en cuenta su dimensión social, pocas empresas que consideren que el fin no justifica los medios.

“LA MCDONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD” (Ritzer, G.)

Se define a la **Mcdonalización** como el proceso mediante el cual los principios que rigen el funcionamiento de los restaurantes de comida rápida han ido dominando un número cada vez más amplio de aspectos de la sociedad norteamericana, así como de la del resto del mundo. El desarrollo de McDonald's no solo afecta al negocio de los restaurantes sino también a la educación, el trabajo, el ocio, los viajes, el sexo, las dietas, la política, la familia y prácticamente todos los aspectos de la vida. Ha influido en muchísimas empresas, y dicha influencia está destinada a continuar aumentando de manera creciente.

La razón de que este modelo sea tan irresistible se debe a **cuatro aspectos básicos**:

- 1) **McDonald's ofrece eficacia.** Ofrece el método óptimo para pasar de un punto a otro, es decir, que nos propone los mejores medios disponibles para pasar de un estado de apetito a satisfacción. En una sociedad que vive a un ritmo acelerado, la eficacia para solucionar el problema de la alimentación y cubrir otras necesidades se convierte en algo atractivo.
- 2) **Nos brinda una alimentación y un servicio fácilmente cuantificados y valorados.** Las personas se sienten como si consiguieran mucha comida por poco dinero y en poco tiempo.
- 3) **Ofrece aquello que es previsible.** Sabemos que los menús son iguales en cualquier parte del mundo.
- 4) **Se ejerce un control sobre los seres humanos que entran en el mundo de McDonald's,** especialmente por medio de la sustitución de la mano de obra humana por tecnología. Las personas que trabajan allí han sido formadas para realizar un número limitado y específicos de acciones. La sustitución de la mano de obra por tecnología permite además entregar los menús con rapidez, eficacia y conservando su calidad. Los consumidores también están controlados, aunque de manera sutil (menús limitados, líneas marcadas en el suelo, opciones escasas y asientos incómodos) para que consuman rápidamente y se retiren.

McDonald's ha conseguido su privilegiada posición gracias al dominio demográfico en conjunto con la publicidad que realiza, no solo a adultos o adolescentes, sino también a niños y ancianos. Esto sumado a la idea de responsabilidad social y solidaridad que la empresa emprende con los hogares Ronald McDonald para niños enfermos. Han instalado empresas en campus universitarios, en hospitales, aviones, y en los lugares más impensados del planeta.

Este fenómeno de Mcdonalización es imparable. Más allá de la eficacia, la empresa ofrece diversión: luces, colores, ambientes atractivos, buenos envases, juegos, sorteos, etc.

Crítica a la mcdonalización: Irracionalidad de la racionalización

Esto equivale a decir que la racionalización de los procesos que emplea la empresa niega la razón humana: esperar en fila para ser atendidos, trabajar en la cocina como si fuera una cadena de montaje. Justamente, el hincapié que la mcdonalización ha hecho en la eficacia, implica que los sistemas no racionalizados sean menos eficientes, o ineficientes.

Tenemos que aceptar que este es un proceso que avanza continuamente, que ejerce gran influencia sobre el modo de vida a nivel global. Pero que eso suceda no es responsabilidad solamente de McDonald's sino de todos aquellos que ven al sistema de esa empresa como modelo a seguir.

Es un proceso que se debe criticar, que se debe tratar de superar, haciendo tomar conciencia a la sociedad de los aspectos negativos, pero debe ser reconocido en sus aspectos positivos.

Taylor: Marcó así las fases que debían seguirse en los estudios de tiempo y movimiento:

- 1) Encontrar un grupo de trabajadores, que sean particularmente hábiles en su trabajo.
- 2) Realizar un cuidadoso estudio de los movimientos elementales que las personas hacen en su trabajo.
- 3) Medir el tiempo empleado en cada una de las fases, con el objetivo de descubrir la manera más eficaz de realizar cada una de ellas.
- 4) Convertir el trabajo en eficaz eliminando las fases ineficaces, como todos los movimientos erróneos, lentos e inútiles.
- 5) Una vez que los movimientos innecesarios fueron eliminados, se deben incorporar los movimientos más eficientes a fin de establecer la famosa "mejor manera" de hacer un trabajo.

Ritzer:

- No considera que McDonald's se adapte a las condiciones de cada lugar, sino todo lo contrario impone sus reglamentos y normas.
- No cree que en los 30 años que es McDonald's está en Japón, Canadá y Alemania no haya afectado culturalmente a esas sociedades. Al contrario, es uno de sus postulados más fuertes.
- La idea de que no es un problema nutricional es contradictoria, es un problema ya que McDonald's incentiva a comer este tipo de comida a las personas desde que son muy pequeñas.
- Cree que el éxito que tienen es una responsabilidad muy grande, ya que la empresa va a influir en los aspectos sociales y es por eso que se ve bajo el foco de las críticas sociales y no por el éxito en sí.

Mc Donald's

LA TECNOLOGÍA

Es de muy alta calidad.

- Elimina errores.
- Brinda seguridad al sistema.
- Garantiza la calidad del producto.
- Sustituye al operario calificado.
- Permite llevar a cabo producción ordenada.
- Aumenta la eficacia.
- Facilita la tarea de los empleados.
- Automatiza el trabajo.

EL MOVIMIENTO

- Reducido, poco espacio de trabajo.
- Se deben cumplir pasos con exactitud.
- Controlado, todo debe estar en su lugar. (mesas, sillas, fila de espera)
- Debe ser fluido
- Se maneja como una línea de montaje.

EL ESPACIO

- Limitado, el empleado debe ocupar el lugar que le ha sido otorgado.
- Está completamente determinado, todo en su lugar (sillas y mesas fijas, lugar determinado de las filas de espera).

EL CONTROL

- Es muy alto .
- Es apoyado por el alto grado de tecnología
- Es permanente, todo se mantiene en un sistema controlado.
- El incumplimiento acarrea sanciones.
- Provoca que el empleado disminuya errores.

EL TIEMPO

- Es exacto y muy importante en el proceso, no puede variar.
- Todo se trata de lograr con mayor rapidez.
- Cada tarea tiene un tiempo determinado de duración.
- El control del tiempo es muy importante ya que es fundamental en el proceso.

LA CREATIVIDAD

- Es inexistente, cuanta por parte de la empresa, que ya ha estipulado todo.
- Las rutinas deben ser cumplidas sin modificaciones.
- No se permite la socialización ni el cambio.
- Las personas creativas no son los ideales de empleados que buscan en McDonald's.

MCDONALIZACIÓN DEL TURISMO

El autor se refiere a los mecanismos de eficacia que se implementan a la hora de transportar grupos grandes de personas a un determinado destino turístico.

Estos viajes organizados resultan más eficientes en el hecho de que el objetivo que se busca es que el turista conozca la mayor cantidad de atractivos turísticos en el menor tiempo posible. Es así cómo se visitan sólo las ciudades más importantes de una determinada región y ahí el viajero es conducido directamente a los principales puntos turísticos.

Mediante este mecanismo se insiste en que el transporte de las personas de un lugar a otro sea lo más eficaz. Los autocares recorren la ciudad, permitiendo que el pasajero contemple el mayor número posible de lugares turísticos en el tiempo que tiene adjudicado. Si un viajero quisiera hacer ese mismo viaje por sus propios medios, tardaría mucho más tiempo en realizarlo. La velocidad de desplazamiento de atractivo en atractivo intensifica la experiencia y reduce la probabilidad de que uno llegue a preguntarse la realidad de lo que ve. Esto hace que el turista no llegue a estar muy seguro de lo que ha visto, aunque le resulte divertido

UNIDAD IV

Grupo, comunicación y aprendizaje creativo

GRUPO

El hombre es un ser social. Somos quienes somos por los grupos a los que hemos pertenecido.

¿Qué es un grupo?: Pequeño grupo

- Conjunto de individuos
- Interactúan entre sí
- Durante un período de tiempo
- Frecuencia que resulta significativa
- Comparte un objetivo
- Comparte un objetivo
- Conciencia de grupo y de necesidad común y compartida

¿Cuál es el combustible que pone en marcha un proceso grupal? Necesidades: pertenencia y confirmación. La contradicción de ser sujetos de la necesidad. El hombre es un ser de necesidades y necesita de otros hombres para articularse con ellos. El hombre va a necesitar producir para satisfacer sus necesidades y en esta producción va a haber una articulación con otros. A partir de esta idea de necesidad es que el otro va a tener un significado para mí, va a tener un papel para satisfacer o para impedir la satisfacción de mi necesidad. De allí que el sujeto surge de un proceso de interacción, allí configura su identidad, a partir de estar con otros.

Definición

E. Pichón Rivière caracteriza al grupo como ***"conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna se propone, en forma explícita o implícita, una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles"***.

Lo contrario al fenómeno grupal como sistema es la **serie**.

El grupo es caracterizado como un conjunto restringido de personas, para interactuar es necesario la relación cara a cara, como la hallamos en los grupos dentro de una organización. La construcción de grupo es un proceso permanente. Sin embargo, ser grupo no nos garantiza que en algún momento no podamos convertirnos en serie. Porque cuando el otro se vuelve anónimo e intercambiable, también se puede convertir fácilmente en mi enemigo, en quien me priva. Cuando la necesidad es en común lo que ocurre en la serie es que quizás el otro me está privando de algo, como en el ejemplo del cine. Pero cuando la necesidad es común y juntos vamos a producir un bien o brindar un servicio, el otro no me priva, sino que me agrega, me enriquece.

Diferencia grupo serie, todo depende como vivimos al otro:

- **Serie** ➔ **Necesidad en común**. Cuando la necesidad es *en común* lo que ocurre en la serie (todos los están en la cola del cine, tienen algo en común, ver la misma película)
- **Grupo** ➔ **Necesidad común**. Pero cuando la necesidad es *común* y juntos vamos a producir un bien o brindar un servicio, o vamos a crear algo, el otro no me priva, me agrega, me enriquece.

¿Sobre qué bases se construye un grupo?

⇒ Eje: necesidad – objetivo – tarea.

Cuando las necesidades son comunes comienza quizás, el proceso de constitución de un grupo. Asimismo, no hay vínculo ni grupo ni tarea. La tarea es el camino hacia el objetivo, anular la necesidad. Esta tarea puede ser explícita o implícita, por ejemplo, en un grupo de amigos que se reúne en un bar regularmente, la tarea está implícita, es de sostén.

Cuando un conjunto de personas en una organización comienza a preguntarse qué necesidades tenemos acá para estar juntos, es pensar que están en tarea. Porque la tarea se va a desarrollar desde un rol diferencial, desde un lugar diferente.

- ⇒ Ligadas por constantes de tiempo y espacio.
Es decir que el tiempo y espacio sean constantes es una condición necesaria, pero no suficiente en un grupo; se necesita de un objetivo común. Para que el fenómeno de interacción sea posible, se debe dar una secuencia reiterada que me permita registrar al otro. Se necesita la reiteración de secuencias para que se constituya el registro del otro, para poder recortar al otro.
Así se va dando un lento proceso por el cual el otro comienza a tener un lugar adentro mío, es decir, se va dando un lento proceso de interiorización del otro.
Vamos a internalizar al otro de acuerdo a nuestra subjetividad, nuestra manera de percibirlo.
- ⇒ Articuladas por su mutua representación interna.
Entre el yo y el otro hay un tercero que está presente, y es la mutua representación interna. No solamente internalizamos al otro, sino al vínculo con el otro; es todo un ecosistema. Internalizamos al otro, junto con la imagen que creemos que él tiene de nosotros, y según esa imagen va a ser la ubicación que le daremos en nuestro mundo interno.
Internalizar al otro es recrear al otro en mi interior, de acuerdo a mi subjetividad y nuestra manera de percibirlo.
- ⇒ Se proponen tareas explícitas o implícitas que constituyen su finalidad.
La tarea se da desde el momento que la personas empiezan a reconocer que tienen una necesidad en común. En la tarea el sujeto se proyecta sobre el mundo externo, sobre su contexto inmediato, con una estrategia. Es asimismo el camino para resolver obstáculos y las dificultades, estos permiten avanzar. Finalmente es la tarea la que nos va a llevar a: integrar al otro, discriminarlo negativamente y a reconocerlo.
- ⇒ Interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.
Estos mecanismos están sostenidos, apoyados en la mutua representación interna y a su vez son determinantes de la mutua representación interna. Es dialéctico. No siempre coincide lo adjudicado con lo asumido.

¿Cuál es la organización que va a favorecer la constitución del **grupo** ?

- Una organización donde los integrantes no son *serie*, sino que se sienten llamados a ser **sujetos productores**.
- Es una organización en la cual las personas procesan su *pertenencia* con un gran compromiso ético.
- Una organización que llama a lidiar con los conflictos y la incertidumbre.
- Pone de manifiesto la inserción del sujeto en un entramado de relaciones de poder, junto con el deseo de ser reconocido. La posibilidad de sentirse productor, lo introduce en la posibilidad de disputar porciones de poder.

Reunión de individuos

- Una cierta cantidad de individuos con una cierta finalidad en un lugar y tiempo determinados no necesariamente constituyen un grupo.
- Es necesario definir un objetivo común para que dé la serialidad se pueda pasar a un grupo de la serialidad se pueda pasar a un grupo.
- Dialéctica entre la serialidad y la constitución del grupo en movimiento perpetuo, existe una tendencia a volver a ella
- "en la misma formación del grupo está la semilla de su disolución"

"El contexto en realidad es texto del grupo"

- ◆ "Los grupos no son islas", los fenómenos sociales-institucionales en los que el grupo se encuentra inserto son constituyentes del fenómeno grupal (no su reflejo especular).

PIRÁMIDE DE MASLOW

La pirámide de Maslow es una teoría de motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana. La pirámide consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas. Cuando satisfacemos las necesidades básicas, estamos rellenando la base de la pirámide, y solo al cubrir esas necesidades podemos subir al siguiente nivel, donde se encuentran las necesidades superiores. Esta teoría es muy utilizada actualmente. Las empresas adecuan su producto, su mensaje y su comunicación al escalón de necesidad que creen que pueden cubrir y satisfacer.



Dinámica y Genesis de los grupos (Bernard MAILHIOT)

Uno de los desafíos que debe afrontar y destacar el responsable de un grupo de trabajo, es el de favorecer y asegurar el crecimiento de su grupo por dentro, es decir, de las estructuras de trabajo y de poder, que su grupo se ha impuesto o le han sido impuestas en el momento de constitución. Para un grupo de trabajo, crecer es hacerse más eficaz, más creador a nivel de la tarea.

FASES DE INTEGRACIÓN

El paso de una fase a otra depende, en un grupo de trabajo, del clima de grupo que el líder logra crear.

Fase Individualista	Fase de Identificación	Fase de Integración
---------------------	------------------------	---------------------

1) Fase INDIVIDUALISTA:

- Los individuos tienen tendencia, al comienzo y durante algún tiempo a querer afirmarse como individuos.
- Esta fase durará hasta que cada uno de los miembros haya logrado hacerse aceptar como individuo. Estos no se comprometerán en la tarea, sino a partir del momento en que se sientan plenamente aceptados.
- Si se conocen mejor y se aceptan, tienen probabilidades de descubrir los recursos de cada uno en función de la tarea que deberán cumplir juntos eventualmente.
- **Líder:** No acelerar ni frenar esta fase, sino que, sensibilizar a los miembros. Si se conocen mejor y se aceptan recíprocamente, descubren los recursos de c/u en función de la tarea que deben cumplir juntos.
- **Primera tarea de los miembros:** aprender a aceptarse mutuamente.

2) Fase de IDENTIFICACIÓN:

- Es la segunda fase por la que un grupo debe pasar para asegurar su integración. Cuanto más heterogéneo es un grupo, más tendencia tendrá esta fase a prolongarse.
- Una vez aceptados, algunos miembros, antes de formar un grupo, se integrarán en subgrupos, con aquellos miembros que experimentan este mismo temor y participan de sus impresiones.
- El **líder** juega un papel decisivo, por la calidad y la autenticidad de su presencia a estos miembros, probándoles su interés en hacerlos participar en todas las deliberaciones del grupo. Demuestra que cada miembro es indispensable.

3) Fase de INTEGRACIÓN:

- Cuando cada miembro del grupo se siente plenamente aceptado, cuando las minorías han obtenido garantías de derechos igualitarios en la toma de decisiones UN GRUPO DE TRABAJO LLEGA A INTEGRARSE.
- El **líder** debe asumir, simultáneamente, dos tipos de papeles de solidaridad. Debe aceptar verificar si la integración del grupo de trabajo se ha llevado a cabo a costa de excluir a alguien o haciendo presión sobre alguien, cualquiera que éste fuera.
- Conviene que su grupo de trabajo tome el tiempo necesario para operar su integración a fondo.

LEYES DE INTEGRACIÓN

Para asumir estos papeles específicos y crear climas de grupo propicios a la integración, el **líder** de un grupo debe respetar las leyes fundamentales de integración grupal. Hay dos:

- a) La primera consiste en aceptar y hacer aceptar a los miembros del grupo que viven los *momentos de ansiedad* inherentes a todo proceso de crecimiento psíquico.
- b) La segunda ley es la **ley de la complementariedad**. La integración, para que se realice de forma durable y a fondo, debe llevarse a cabo mediante su complementariedad. Para lograr esto es necesario que el líder haya logrado crear un clima de grupo en el que cada miembro acepte percibirse como diferente, aunque incompleto, y a cada uno de los otros miembros como a su complemento eventual. De esta forma cada miembro aprende a ser cada vez más él mismo y a poner al servicio del grupo los recursos únicos de que él dispone.

CRITERIOS DE INTEGRACIÓN

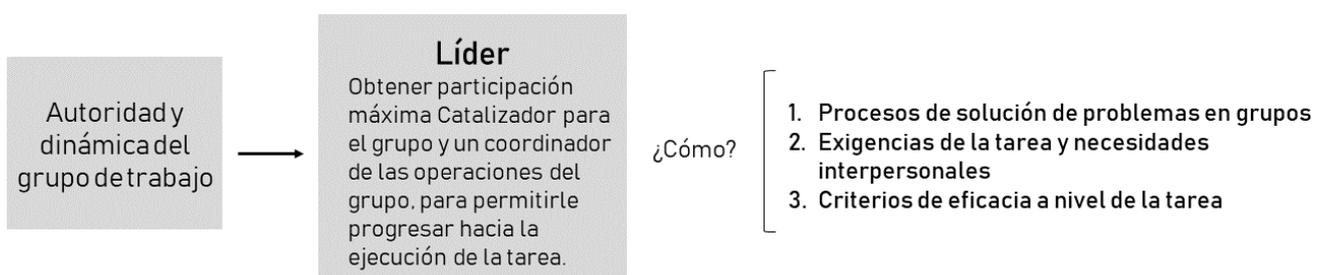
Validez de las comunicaciones	Cohesión óptima	Permeabilidad de las fronteras
<p>Para ser válidas, las comunicaciones, dentro de un grupo de trabajo, presuponen que miembros hayan logrado, integrándose, adoptar un lenguaje común, recurrir a símbolos y a códigos que le son propios. Los miembros han debido aprender a prestarse mutuamente atención a tener interés real uno por otros.</p> <p>El líder debe haber logrado establecer relaciones humanas igualitarias entre él y los miembros.</p> <p>Cuando más auténticamente igualitarias se hagan las relaciones entre ellos y él, más probabilidades tendrá la comunicación de ser abierta y circular entre ellos.</p>	<p>Una vez que la comunicación se ha hecho válida dentro de un grupo y los miembros se han hecho capaces de dialogar entre sí, sus relaciones personales pueden ya alcanzar un alto nivel de cohesión.</p> <p>Experimentan la necesidad de explicar previamente las razones de su ausencia. En los momentos de tanteos o de fracasos, su empatía se transforma en solidaridad y lealtad.</p> <p>Esta cohesión óptima, indicio de que su integración está realizada, los hará aptos para coordinar, sincronizar y sintonizar sus esfuerzos respecto a la tarea.</p> <p>Este sentimiento de pertenencia no será experimentado como una fijación</p> <p>La interdependencia de los miembros reposará sobre su autonomía y su independencia respectivas, y se conciliará con ellas.</p>	<p>Se alcanza cuando su integración está fundada sobre una solidaridad tal, que no esté amenazada por la marcha o la ausencia de uno de sus miembros, ni comprometida por la llegada de nuevos miembros. Los atragantamientos que experimentan los miembros al integrarse, ya están superados.</p> <p>Estructuras de acogida hacia toda aportación exterior, verdaderamente positiva, se han desarrollado sin que el grupo tenga conciencia de perder su identidad.</p>

Autoridad y dinámica del grupo de trabajo

Cabe afirmar nuevamente que un grupo de trabajo no puede esperar ser eficaz de forma duradera, mientras sus miembros no se han integrado, es decir, mientras no han establecido de manera decisiva relaciones interpersonales, a base de aceptación, de interdependencia y de complementariedad.

¿Qué papeles debe asumir el líder para obtener una participación máxima y óptima, de cada uno de los miembros, en la realización de la tarea?

Papel del líder: obtener una participación máxima y óptima de todos los miembros para la ejecución de la tarea. Debe convertirse en el catalizador para el grupo y en un coordinador de las operaciones del grupo, para permitirle progresar hacia la ejecución de la tarea.



1) Proceso de solución de problemas en grupo: pensar en grupo.

El líder favorece o compromete el progreso del grupo de trabajo.

Etapas esenciales

- *Definición de problemas:* los problemas serán válidamente definidos si el líder logra sensibilizar al grupo a ciertos factores de realidad.
- *Promoción de las ideas:* esta fase exige que los miembros sean estimulados e inspirados por el líder a desplegar todos sus recursos creadores. Lo que interesa es producir ideas, formular proposiciones, poner en común todas las informaciones de que los miembros disponen, para que al final de esta fase exista un inventario de todas las soluciones posibles a la ejecución de la tarea
- *Verificación/decisión en grupo:* los miembros deben seleccionar entre la solución realista y las utópicas, procurando retener las soluciones conformes a los objetivos fijados y atribuidos a los factores de realidad, los miembros están en disposición de proceder a una **decisión** de grupo, consensuar las soluciones a adoptar, para satisfacer la tarea de la forma más adecuada
- *Ejecución de la tarea.*

Todo grupo de trabajo debe aceptar y respetar el orden de estas cinco etapas. Pertenece al líder crear un clima de trabajo, que el progreso del grupo en la realización de la tarea se opere conforme a las leyes de la dialéctica del "pensar en grupo".

Tipos de procesos inacabados

Según investigaciones, ciertos grupos de trabajo **andan en círculos**. Después de haber recorrido las tres primeras fases, el grupo no llega a tomar una decisión final, y emprende nuevos ciclos de discusión. Otros grupos tienen tendencia a complacerse indefinidamente en ciertas fases. Este proceso inacabado ha sido diagnosticado como un **bloqueo de una fase**.

Finalmente, sucede que ciertos grupos se ven tentados a **saltar ciertas fases**, esto se traduce en una incapacidad de llegar a soluciones que sean específicas y adecuadas.

Por falta de un líder funcional, los procesos de solución de problemas en grupo se ven perturbados o falseados. Si el líder es demasiado pasivo o demasiado autoritario, los miembros del grupo se animan a adoptar tipos de comportamientos no-funcionales con relación a la tarea que hay que ejecutar.

2) Exigencias de la tarea y necesidades interpersonales.

El líder de un grupo de trabajo es funcional, si logra ante todo satisfacer las necesidades interpersonales de los miembros. Adoptando actitudes de empatía y de presencia atenta a cada uno de ellos, crea climas de grupo que permiten que la integración de los miembros se acentúe y sea más auténtica. Esta tarea no debe despreciarla y darla por hecha, debe preocuparse de sensibilizar a los miembros de su grupo a las exigencias de la tarea.

Un líder lo consigue, cuando ha sabido suscitar en los miembros una aspiración a sobresalir en la tarea, a crear juntos una obra única que llevara para siempre su marca inalienable.

Para asegurar el equilibrio de los grupos, el líder debe observar:

- **Presiones hacia la uniformidad y la conformidad.**
- **Participación móvil (preferidos), marginal (rechazados) y modal (incondicionales y aislados).**
- **Interacciones circulares y contagio social**

3) Criterios de eficacia a nivel de la tarea.

¿Con que criterios se puede reconocer que el liderazgo es funcional?

- **Utilización funcional de los recursos.** El líder llega a ser funcional cuando hace que los miembros estén deseosos y sean capaces de explotar todos los recursos que le son accesibles. Recursos internos y externos.
- **Tomas de decisión por consentimiento.** El líder funcional es aquel que incita a sus miembros a no tomar sus decisiones más que cuando todas las opiniones y objeciones han sido expresadas verbalmente. Las decisiones tomadas son la expresión de un acuerdo a fondo de parte de todos.

- **Maleabilidad de los procedimientos.** El líder tiene un papel decisivo en cuanto a la flexibilidad del grupo en introducir procedimientos en los intercambios entre los miembros. Todo grupo de trabajo intenta estructurar las interacciones de los miembros con ayuda de los procedimientos que le parecen más propios.
- **Creatividad a nivel de la tarea.** En un grupo de trabajo se establece un equilibrio estable entre las exigencias de la tarea y las necesidades de solidaridad; equilibrio que favorece una *primacía de las tareas sobre las personas*. Otro indicio de la creatividad es su *aspiración a la excelencia*. Las motivaciones de grupo deben haber alcanzado un alto nivel de aspiración.

Aptitudes y actitudes fundamentales

Se hace posible trazar el perfil psicológico del *líder ideal*. Los rasgos son:

1) Ausencia de dogmatismo.

El líder de un grupo de trabajo debe poseer cualidades de flexibilidad mental y emotiva ante la tarea a realizar, ante las estructuras de su grupo. La ausencia de dogmatismo le permite asumir sus papeles con un sentido constante de lo relativo de sus propias opiniones, una conciencia aguda del carácter provisional de sus propias decisiones, del grado de subjetivismo de sus percepciones de sí y del otro. Hace que sea capaz de adoptar actitudes no directivas en el ejercicio de su autoridad.

2) Competencia interpersonal.

Los grupos deben experimentar estima y respeto unos por otros, para esto deben poder constatar y asegurar la competencia que posee cada uno. La **competencia interpersonal** es la competencia del líder, aquella que debe lograr para convertirse en un catalizador y coordinador de su grupo.

Esta competencia está constituida por un conjunto de aptitudes y actitudes adquiridas. Consiste en hacer capaz al líder de entablar relaciones interpersonales auténticas.

Por consiguiente, si el líder quiere dar muestras de competencia interpersonal en el ejercicio de su autoridad, debe haber aprendido a liberarse de sus temores, de sí y del otro, a objetivarse frente a sí y al otro, hasta tanto que puede aceptarse a sí mismo y aceptar a los otros, sin condiciones.

EL LÍDER - Favorece o compromete el progreso del grupo de trabajo.

CATALIZADOR_COORDINADOR

¿Cuáles son las cualidades y actitudes que favorecen el aprendizaje?

- | | |
|--|---|
| ▪ Alienta la integración y promueve un grupo sano. | ▪ Creativo. |
| ▪ Autenticidad en el facilitador de aprendizaje. | ▪ Sentido constante de lo relativo. |
| ▪ Aprecio, aceptación y confianza en el otro. | ▪ Abertura al otro, receptivo. |
| ▪ Comprensión empática. | ▪ Acepta y promueve la aceptación de la ansiedad y la tolerancia. |
| ▪ Ausencia de dogmatismo. | ▪ Inmuniza contra la repetición. |
| ▪ Flexibilidad mental e intelectual. | ▪ Tiene la ley y el poder, pero no lo es, delega. |

Un equipo de trabajo predominantemente sano, solidario, integrado, donde sus miembros sean se sientan confirmados, con un liderazgo idóneo y democrático es un ambiente propicio para aprender a aprender y desarrollar en potencial creativo de una organización.

COMUNICACIÓN

Importancia para las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación no verbal, paraverbal y los aspectos relacionales constituyen fuente constante de conflictos en las organizaciones. • La importancia de la comunicación en la dinámica grupal constituye una noción central en la dinámica de un grupo, en las organizaciones.
Enfoque comunicacional, interaccional o sistémico	<ul style="list-style-type: none"> • Se ve a la comunicación como un tema familiar porque pertenece a lo más básico de la experiencia humana. Pero también se ve su lado insólito, porque hay una serie de fenómenos que se dan fuera de la percepción consciente y exigen ensanchar el ojo.



Hay que considerar la comunicación como un proceso de interacción, no limitarse al fenómeno unidireccional (del que habla, al que escucha).

Contexto

Un fenómeno permanece inexplicable en tanto el margen de observación no es suficientemente amplio como para incluir el contexto en el que dicho fenómeno tiene lugar.

La interpretación (habitual) de los "otros" "Lo que dejamos de ver"

El Observador

Desplaza su atención del individuo aislado hacia las relaciones entre las partes de un sistema más amplio. Pasar de un estudio deductivo de la mente a un estudio de las manifestaciones observables de la relación. *El vehículo de tales manifestaciones es la comunicación.*

El estudio de la comunicación humana puede subdividirse en **TRES ÁREAS**, para el estudio de la semiótica:

- ✎ **Sintáctica:** Abarca los problemas relativos a transmitir información, constituye el campo fundamental del teórico de la información, cuyo interés se refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia, la gramática y otras propiedades del lenguaje. Tales problemas son de índole sintáctica, y a este no le interesa el significado de los símbolos-mensaje.
- ✎ **Semántica:** Su preocupación central es el *significado*. Si bien es posible transmitir series de símbolos con corrección sintáctica, carecerían de sentido a menos que el emisor y el receptor se hubieran puesto de acuerdo de antemano con respecto a su significado. En tal sentido, toda información compartida presupone una convención semántica.
- ✎ **Pragmática:** Estudia como la comunicación afecta a la conducta.
 - Efectos de la comunicación sobre la conducta. Conducta y comunicación son virtualmente sinónimos.
 - Añadimos a las conductas personales los componentes comunicacionales en que la comunicación tiene lugar.
 - Toda conducta, y no sólo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afectan a la conducta.

Si bien es posible efectuar una separación conceptual de estas tres áreas, ellas son interdependientes.

AXIOMAS EXPLORATORIOS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

Los axiomas de la comunicación, resumen una manera de comprender la comunicación, poniendo atención al contexto, las relaciones, nuestras interpretaciones y al conjunto que resulta de todo esto.

La imposibilidad de no comunicar	Niveles de contenido y relación	Comunicación digital y analógica	La puntuación de la secuencia de hechos	Interacción simétrica y complementaria
				

1. La imposibilidad de no comunicar – “no es posible no comunicarse”

Hay una propiedad de la conducta que no podría ser más básicas por lo cual suele pasársela por alto: no hay nada que sea lo contrario de conducta. Es decir, no hay no-conducta, es imposible no comportarse. Ahora, si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.

Tampoco podemos decir que la comunicación sólo tiene lugar cuando es intencional, consciente o eficaz, cuando se logra un entendimiento mutuo. Que el mensaje emitido sea o no igual al mensaje recibido constituye un orden de análisis importante pero distinto.

La imposibilidad de no comunicar	Mensaje: cualquier unidad comunicacional singular. Interacción: Una serie de mensajes intercambiados entre personas. Una propiedad de la conducta: no hay nada que sea lo contrario de la conducta.
Es imposible no comunicarse	Toda conducta en una situación de interacción es comunicación, se deduce que por más que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad e inactividad, palabras y silencio tienen siempre valor de mensaje, todo influye.
Comunicarse no es entenderse	Malentendidos: Mensaje emitido – mensaje recibido. Las motivaciones o intenciones se refieren al desarrollo de patologías afines relaciones, aparte de los comunicantes.

2. Los niveles de contenido y relación de la comunicación

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

Toda comunicación implica un compromiso, define una relación. La comunicación no sólo transmite información, impone conductas. Estas se conocen como los aspectos “referenciales” y “conativos” de toda comunicación:

- **Aspecto referencial** de un mensaje, transmite información, y en la comunicación humana es sinónimo de *contenido* del mensaje. Puede referirse a cualquier cosa que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, válida, no válida o indeterminable.
- **Aspecto conativo**: se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, por ende, a la relación entre los comunicantes. (tono, acento de la voz, expresión facial y contexto).

La relación que existe entre los aspectos *referencial (contenido)* y *conativo (relaciones)*: el primero transmite “datos” de la comunicación, y el segundo, cómo debe entenderse dicha comunicación. “*Esta es una orden*” o “*sólo estoy bromeando*” son ejemplos verbales de esa comunicación. La relación también puede expresarse en forma no verbal gritando o sonriendo o de muchas otras formas. Y la relación puede entenderse claramente a partir del contexto en el que la comunicación tiene lugar.

3. Comunicación Digital y Analógica

- ⇒ **Digital:** lenguaje oral o escrito. Convenciones semánticas. Se utiliza una palabra para *nombrar* algo, y resulta obvio que la relación entre el nombre y la cosa nombrada está arbitrariamente establecida.
- ⇒ **Analógica:** Todo lo que sea comunicación no verbal. Se lo limita a movimientos corporales. El término debe incluir la postura, los gestos, la expresión facial, la inflexión de la voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras mismas, y cualquier otra manifestación no verbal.

El hombre es el único que utiliza todos los modos de comunicación, digital y analógicos. No cabe duda que el hombre se comunica de manera digital; de hecho, la mayoría de sus logros civilizados resultarían impensables sin el desarrollo de un lenguaje digital. Sin embargo, existe un vasto campo donde utilizamos la comunicación analógica, el *área de la relación*, investigaciones han demostrado que las vocalizaciones, los movimientos intencionales y signos de estado de ánimo constituyen comunicaciones analógicas para definir la naturaleza de sus relaciones. Un gesto, una expresión facial puede revelar más de cien palabras.

En síntesis, si recordamos que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y otro relacional cabe suponer que ambos modos de comunicación no sólo existen lado a lado, sino que se complementan entre sí en cada mensaje. El aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que, el aspecto referido a la relación es de naturaleza predominantemente analógica.

Lágrimas de tristeza y lágrimas de alegría, Ambigua. Significado a interpretar. Los hombres deben traducirse constantemente unos a otros.

4. La puntuación de la secuencia de hechos

Se refiere a la interacción (intercambio de mensajes) entre comunicantes. Para un observador, una serie de comunicaciones puede entenderse como una secuencia ininterrumpida de intercambios.

Los que participan en la interacción siempre introducen la puntuación de la secuencia de hechos. Establecen entre ellos patrones de intercambio (acerca de los cuales pueden o no estar de acuerdo) dichos patrones constituyen reglas de contingencia con respecto al intercambio de refuerzos.

No se trata de determinar si la puntuación es buena o mala, resulta evidente que la puntuación *organiza* los hechos de la conducta y resulta vital para las interacciones en marcha.

La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos de relaciones. A menudo resulta difícil creer que dos individuos puedan tener visiones tan dispares de muchos elementos de su experiencia en común.

5. Interacción simétrica y complementaria

Puede describirse como relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. En las *simétricas*, los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca. En el segundo caso, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro, y recibe el nombre de *complementaria*. Así, la interacción simétrica se caracteriza por la igualdad y por la diferencia mínima, mientras que la complementaria está basada en un máximo de diferencia.

En una relación complementaria hay dos posiciones distintas, un participante ocupa la posición superior o primaria mientras que el otro ocupa la posición inferior o secundaria. Estos términos son de igual utilidad. Una relación complementaria puede estar establecida por el contexto social o cultural.

- *Simétricas:* los participantes tienden a igualar su conducta recíproca.
- *Complementarias:* La conducta de uno de los participantes complementa la del otro. Hay dos posiciones distintas. (Madre – hijo, médico –paciente, maestro- alumno).
- *Se ha sugerido un tercer tipo de relación: la metacomplementaria.*

Consideraciones finales

- ⊗ Un individuo no comunica, participa en una comunicación o se convierte en parte de ella.
- ⊗ Una persona puede moverse o hacer ruidos, pero no comunica. Puede ver, oír, oler, gustar o sentir, pero no comunica. En otras palabras, no origina comunicación, sino que participa en ella.
- ⊗ La imposibilidad de no comunicarse hace que todas las situaciones en las que participan dos o más personas sean interpersonales y comunicacionales.
- ⊗ La importancia pragmática, interpersonal, de los modos digital y analógico radica no sólo en su supuesto isomorfismo con los niveles de contenido y de relación, sino también en la inevitable y significativa ambigüedad que tanto el emisor como el receptor enfrentan en lo relativo a los problemas de traducción de una modalidad a otra.

COMUNICACIÓN Y PROCESO GRUPAL (Marta Manigot)

> Comunicación y proceso grupal

Gracias a la comunicación podemos explicitar nuestras necesidades y conocer la de los demás. Agruparnos para perseguir un fin común.

Por la comunicación podemos hacer reajustes en nuestras relaciones, mantener la cohesión grupal.

El intercambio de mensajes posibilita la unidad del grupo y su continuidad como tal (Grupo ≠ Serie). Se entiende que la comunicación no está solo en el origen sino en la posibilidad de ser y continuar siendo un grupo. Es la vía de acceso a la comprensión del proceso grupal, ya que ella nos permitirá tener acceso a lo que acontece en el interior del grupo y de los sujetos que lo componen.

> Comunicación: vía de acceso a la comprensión del proceso grupal

La comunicación está en el origen y en la posibilidad de ser y continuar siendo grupo.

“El misterio de los grupos”

Observa la interacción
Comprender la comunicación



Acceso al interior de lo que acontece en el grupo

La comprensión de la comunicación nos permitirá tener acceso a lo que acontece en su interior y en el interior de los sujetos que los compone. Se juegan las relaciones personales: atracciones, rechazos, acuerdos, desacuerdos, competencias, identificaciones, transferencias.

Todos los hechos de la vida de un grupo pueden ser estudiados a partir de las comunicaciones.

> El grupo en el proceso de aprender a comunicarse

Cuando un grupo comienza, sus integrantes no suelen conocerse entre sí. En ese caso su relación está interferida por ese desconocimiento. La comunicación es difícil, el grupo debe ir aprendiendo a hacerla. Es necesario construir un código común, aunque el área compartida sea mínima.

Las palabras son ambiguas, han adquirido significado a través de diferentes experiencias, quieren decir cosas diferentes para cada uno. Es importante la labor del coordinador que sabe que la comunicación es compleja y que aprender a comunicarse requiere un proceso.

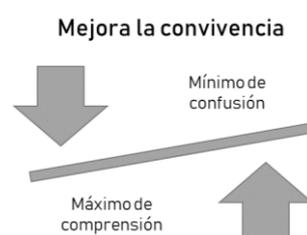
> Comunicación clara y confusa

Un proceso de comunicación bien logrado consiste en la correcta transmisión de la información y ejerce sobre el transmisor el efecto apetecido. La confusión por el contrario es consecuencia de una comunicación defectuosa y deja al receptor sumido en la incertidumbre o la falsa comprensión.

Esta perturbación puede producir desde leve desconcierto, perplejidad malentendidos hasta intensos estados de angustia porque los seres humanos dependemos de nuestro medio y por ello necesitamos suficiente intercambio de información.

En las relaciones entre las personas se facilita y mejora la convivencia cuando se logra un grado máximo de comprensión y un grado mínimo de confusión.

Para poder trabajar en un grupo en el sentido de esclarecer la comunicación el **coordinador** debe comprender las diferencias entre comunicación clara y confusa.



Comunicación CONFUSA	Comunicación CLARA
<p>Contribuyen a ella:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes incompletos: el receptor debe rellenar lo que falta. • Mensajes poco explícitos o sugerentes. Frases impersonales o uso de pronombres vagos. • Pedidos encubiertos. A veces toman forma de queja. Ejemplo: "siempre terminamos tarde". • Contradicción entre mensajes: a) Dos mensajes sucesivos que se oponen (no leí nada, bueno algo leí), b) Mensajes contradictorios simultáneos transmitidos por distintos canales (paso algo terrible, con una risa) • La confusión entre diferencias en el contenido con diferencias a nivel de la relación: "si sentís o pensas diferente a mí, no me querés". El desacuerdo surge como falta de afecto o agresión. Lo inverso: tratar como una diferencia en el contenido lo que es un desacuerdo en la relación. • El no tener en cuenta que mensaje emitido no implica necesariamente mensaje recibido. • La impermeabilidad frente al feed-back, no estar atento en relación a las señales que emite el otro y que no van dando indicios de si me escucha, me entiende. • El receptor no pide aclaración, completa o no, de su propia cosecha del mensaje <p><u>En síntesis:</u> El emisor deja al receptor confuso y dudoso. El receptor no puede pedir aclaración y realizar ajustes.</p>	<p>Se caracteriza por ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completa. • Explícita. • Directa. • Congruente. • Diferencia contenido de relación. Acepta la existencia de desacuerdos y diferentes opiniones como consecuencia de las diferencias entre las personas y reconoce a esto como una posibilidad de enriquecimiento. <p>O sea: El emisor emite claramente su mensaje. Se preocupa por constatar que ha sido comprendido, cuando es necesario da aclaraciones. El receptor pide aclaraciones: ¿Qué querés decir? ¿Esto es una afirmación o una pregunta? Hay posibilidades de meta comunicarse verbalmente (comunicación sobre la comunicación)</p>

➤ **Intervenciones del coordinador cuando la comunicación es confusa**

Interrupciones, cambios de tema, lapsus, superposición de mensajes, bloqueos, silencios prolongados, aceleración del ritmo, imposibilidad de escuchar, confusiones, suelen ser indicadores de aspectos implícitos del acontecer grupal. En este sentido, deben ser considerados para ser interpretados.

- Señalar el mensaje incompleto, indirecto o poco explícito.
- Cuando el mensaje es confuso preguntar.
- Frente a la queja: ¿Podes transformar tu queja en un pedido?
- Señalar los mensajes contradictorios o preguntar
- Estimular la meta comunicación.
- Cuando existen desacuerdos donde lo cuestionado no es el contenido sino la relación, intervenir preguntando: ¿Cuál es el desacuerdo?
- Señalar cuando algún integrante no tiene en cuenta las respuestas de los otros (no hay feed-back)
- Marcar sobre entendidos.
- Hacer propuestas de llegar a definiciones compartidas.

➤ **Intervenciones del coordinador en las secuencias comunicacionales (dirección de la comunicación)**

El establecimiento de la secuencia permite visualizar la dirección de la comunicación y el nivel de participación de cada integrante. El coordinador puede intervenir sobre el circuito abriéndolo y tender así a promover la comunicación de todos con todos, que resulta más enriquecedora.

Radial centripeta	Todos contra uno (propia del chivato) El coordinador puede señalar la dirección de la comunicación o intervenir al estilo de "Esto es lo que sucede a X ¿le sucede a algún otro?"
Radial centrífuga	De uno hacia los otros (suele ser característica del líder) "¿Existen otras posturas en relación a este tema?"
Monopolio de la comunicación	Puede darse de parte de un integrante, entre dos o dos subgrupos. Lo característico: hay una parte excluida que asiste pasivamente. Coordinador: "¿Y los demás que opinan?"

Comunicación desordenada	Mensajes yuxtapuestos. Todos con todos simultáneamente o diálogos superpuestos. Coordinador: "¿Así pueden entenderse?"
Transacciones incompletas	Secuencias de comunicación que quedan cortadas, interrumpidas, sin definición y que van dejando a nivel de las relaciones o a nivel de la temática múltiples puntas abiertas sin resolución y esto perturba a los integrantes del grupo.

La "Nueva Comunicación"

La premisa básica que caracteriza este concepto radica en que la comunicación no es un hecho voluntario. Se da la comunicación cuando dos o más personas están en "situación de relación". Es una interpretación subjetiva que cada uno hace de las "manifestaciones". La interpretación que hace cada uno pertenece a un particular código de valores.

Cada individuo hace una adaptación propia del código según su experiencia personal. No existe un emisor y receptor, ambos elementos actúan como tales de forma simultánea. El "receptor" está obligado a interpretar "lo que ve" (las señales que recibe). Si el "emisor" es hábil, puede determinar la interpretación del otro. Es así como se ha producido un proceso de interrelación comunicativa superficial o profunda como sea el carácter observador de los participantes.

Por otro lado, la comunicación "objetiva", la transmisión del signo estrictamente codificado (palabras, lenguaje "hablado") suele tener importancia relativa en el proceso general de la comunicación. La "credibilidad" del emisor se halla precisamente en el área del comportamiento como tal, no en la emisión digitalizada.

No puede existir un grupo que no tenga comunicación: es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen. Sólo es posible expresar información e ideas cuando una persona le transmite su significado a otra. Sin embargo, la comunicación es algo más que darles sentido: también debe comprenderse.

La comunicación debe incluir tanto transmisión como comprensión del significado. Aunque una idea sea estupenda, resultará inútil mientras no se transmita y los demás la comprendan. Si existiera la comunicación perfecta, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de tal manera que la imagen mental que percibiera el receptor fuera justo igual a la del emisor.

- **Concepto de redundancia:** son pautas complejas de conducta y pautas dentro de pautas que existen y son de naturalezas increíblemente repetitivas y estructuradas. La redundancia mira los efectos que una persona A genera sobre una B, también teniendo en cuenta que todo lo que B hace influye sobre la acción de A, y que ambos sufren la influencia del contexto en que esta interacción tiene lugar y que a su vez influyen sobre él.

En la redundancia pragmática se es particularmente sensible a las incongruencias, ya que, la conducta que esta fuera de contexto o que muestra algún otro tipo de comportamiento al azar o de falta de restricción nos impresiona de inmediato, mucho más que errores de tipo semántico o sintácticos.

Los sistemas tienen la capacidad de acumular adaptaciones previas para su uso futuro. Ciertos agrupamientos de configuraciones se vuelven repetitivos y más probables que otros.

- **Metacomunicación:** Cuando dejamos de utilizar la comunicación para comunicarnos y la utilizamos para comunicar algo acerca de la comunicación, cosa que es inevitable cuando investigamos sobre la comunicación, utilizamos conceptualizaciones que no son parte de la comunicación, sino que se refieren a ella.

CREATIVIDAD

La creatividad de los grupos

(Moscovici)

Llamaremos **creatividad** al proceso mediante el cual un individuo o un grupo, situado en una situación determinada, elabora un producto nuevo u original, adaptado a las coacciones y finalidad de la situación. Así, diremos que un individuo es más o menos creativo dependiendo de sus capacidades para llevar a cabo este proceso.

- El proceso creativo puede ser reproducido de manera voluntaria y, por ende, puede ser enseñado y desarrollado entre un gran número de individuos.

Efectos de grupo específicos

a) El grupo favorece el cambio: Catalizador de la creatividad

El hecho de estar en grupo, la interacción social y cognitiva puede así producir un descenso de la resistencia al cambio y favorecer el surgimiento de nuevas conductas. Ej.: cambio en costumbres alimenticias de amas de casa.

b) El grupo favorece la toma de riesgos

Cuando un grupo compuesto por personas de opiniones divergentes es llevado a discutir una situación, elige soluciones más arriesgadas de las que propondrían los individuos que constituyen el grupo.

Este aumento de la toma constituye un factor favorable para la creatividad, ya que permite que el grupo elija soluciones menos banales y más originales por ser más arriesgadas.

c) Heterogeneidad del grupo y creatividad

La heterogeneidad del grupo, en actitudes como aptitudes, constituye una riqueza potencial, permite la confrontación con ideas diferentes y la utilización de otras competencias, favoreciendo la creatividad. Pero también puede ser fuente potencial de conflictos sociocognitivos; en la medida que estos conflictos sean tomados en consideración y regulados en la situación, favorecerá la creatividad.

Estilos de liderazgo y creatividad

El papel del líder resultará determinante en la dinámica y en la creatividad del grupo.

> Liderazgo autoritario

Las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo son tomadas únicamente por el responsable a medida que evolucionan las actividades.

Las decisiones no son justificadas ni explicitadas en relación con una progresión. Los criterios de evaluación del jefe no son conocidos. Permanece alejado del grupo, interviene tan solo para garantizar el trabajo y llevar a cabo demostraciones en caso de dificultad.

• Grupo con líder autoritario

- Comportamientos de apatía y agresividad.
- Clima socio-afectivo: negativo, tensiones internas fuertes, favoreciendo la creación de subgrupos.
- Al no poder liberar la agresividad contra el responsable, ésta es desviada hacia ciertos miembros del grupo o hacia el exterior, apareciendo así chivos expiatorios.
- En presencia del jefe el rendimiento es bueno, pero uniforme. En ausencia, este rendimiento se hunde y el grupo abandona a partir de ese momento toda responsabilidad o iniciativa.

> Liderazgo democrático

Las decisiones son resultado de discusiones provocados por el líder y, por lo tanto, tienen en cuenta la opinión del grupo. Cuando se plantea un problema, el líder siempre sugiere varias alternativas, entre las que el grupo debe elegir. El líder explicita los juicios que hace y los justifica.

Sin participar demasiado en las actividades se esfuerza por integrarse en la vida del grupo.

• Grupo con líder democrático

- El rendimiento es elevado y permanece estable, incluso si el líder abandona el grupo. Esta situación permite una expresión amplia de las diferencias individuales.
- La satisfacción de los miembros es elevada y el clima socio afectivo positivo, estos resisten en mayor medida que todos los demás las tentativas de división provenientes de exterior.
- La agresividad contra el jefe puede expresarse de forma directa y así no produce tensiones internas no resueltas que se inviertan fuera del grupo.

➤ Liderazgo de dejar hacer

Precisando el grupo de los medios y el material, el jefe adopta un comportamiento pasivo. El grupo goza de una completa libertad, aunque sabe que puede recurrir al responsable.

El responsable no juzga ni evalúa. Su presencia es amistosa, pero no interviene más que a petición, tomando un mínimo de iniciativas.

- **Grupo con líder de dejar hacer**

- Son los que tienen peor rendimiento, sin que el jefe desempeñe un papel particular.
- Estos grupos puede calificarse como "*activos improductivos*".
- El clima socio-afectivo es sumamente negativo, al igual que la cohesión y el nivel de satisfacción.
- Al igual que en grupos autoritarios aparecen comportamientos agresivos contra los demás, pero también hacia el exterior y chivos expiatorios.

CONCLUSIÓN

- El tipo de liderazgo adoptado en un grupo determina el conjunto de sus comportamientos emocionales, sociales y cognitivos.
- Estas investigaciones muestran, no que un tipo de mando sea mejor que otro, sino que, cada tipo de mando produce un clima social particular y un cierto tipo de rendimiento.
- Resulta bastante evidente que, si el objetivo del grupo es la creatividad, un mando de tipo democrático será el que ofrezca un mayor rendimiento, ya que sin hipotecar la producción en sí misma, permite que se empleen puntos de vista diferentes, cuya expresión y utilización en un proceso común suponen un clima positivo.

Minoría activa y creatividad en los grupos

La minoría es mucho más importante de lo que parece. Trabajos tienden a demostrar que la existencia de una minoría en un grupo constituye un elemento favorable para la innovación, ya que permite trascender las normas y costumbres del grupo.

Si la mayoría implica un cambio en el sentido de que se adopte su propio punto de vista, la minoría, por su parte, desencadenaría un proceso de influencia menos visible, pero que desembocaría en ideas nuevas, diferentes, favoreciendo así la creatividad.

Los miembros de un grupo serán más creativos en la medida en que se vean confrontados, dentro de este grupo, con una minoría consistente.

La consistencia de la minoría haría que los sujetos se interrogasen sobre sus propias posiciones, permitiéndoles así abordar otros aspectos de la realidad y entrar otras soluciones, nuevas y diferentes tanto de las soluciones propuestas, como de las propuestas por la minoría.

Clima de creatividad: Expresión espontánea, liberadora, buen humor, la risa, el estado de ánimo y rechazo del juicio.

Métodos y técnicas de creatividad en grupos

La multitud de métodos destinados a liberar los potenciales de cada uno, a inventar nuevas soluciones, a descubrir el eslogan original que va a multiplicar las ventas del negocio, etc.

Todas las técnicas de creatividad persiguen el mismo **objetivo**: eliminar las coacciones afectivas, sociales o cognitivas que frenan la imaginación creadora.

Entre los **principales obstáculos contra la creatividad** figuran:

- Las tradiciones y costumbres individuales y colectivas; acabar con las resistencias al cambio.
- La autoridad, el peso de los status y de los roles: habrá que intentar hacer desaparecer la sumisión a la autoridad, ya sea la de un jefe o la de un experto.
- El universo de las normas sociales y cognitivos: habrá que vencer las resistencias al cambio.
- La razón y sus reglas de funcionamiento, sus marcos y sus barreras: habrá que abandonar el comportamiento racional o suspenderlo durante las fases de creación.

Para eliminar estos obstáculos se han elaborado situaciones, la cuales persiguen el mismo objetivo: la liberación de la espontaneidad considerada como el fundamento del pensamiento creador.

TÉCNICAS:

1) El brainstorming y las técnicas derivadas

Es una técnica con un considerable éxito. Es uno de los principales instrumentos del marketing.

- *El método* – **El brainstorming** se apoya en dos postulaciones básicas:
 - Es necesaria la separación de la producción de ideas de la evaluación o juicio (positivo o negativo).
 - La liberación de la creatividad se lleva a cabo en grupo, siempre que esas reuniones sean animadas y organizadas en forma correcta

La técnica precisa tres fases:

La **primera fase** es la preparación. Se trata de constituir un grupo de 10 a 12 personas (en lo posible heterogéneo), de delimitar el tema.

La **segunda fase** está constituida por la sesión de brainstorming, cuya duración oscila entre media y una hora. Llevada a cabo por dos animadores. El objetivo que se fija el grupo consiste en producir ideas siguiendo una guía de reglas como prohibir todo tipo de juicio crítico, estímulo de la imaginación libre, se busca cantidad de ideas no calidad, se fomenta el plagio de las ideas de los demás, se puede asociar, combinar o proseguir las ideas emitidas por otros.

En la **tercera fase** se realizará el trabajo de clasificación, selección y juicio de la producción. En promedio, un 10% de las ideas emitidas son utilizables.

- *Técnicas derivadas*. – Métodos asociados a una sesión de brainstorming
 - *Método de las listas inductoras, Método de supresión o transformación de elementos existentes.*

2) La sinéctica

Se basa en la utilización consciente y organizada de la metáfora. Tiene por objetivo la formación del pensamiento creador en situación de grupo y, su utilización para resolver problemas concretos.

Se trata de un procedimiento que pretende "*hacer familiar lo insólito e insólito lo familiar*". Procedimiento que se lleva a cabo de forma colectiva, utilizando la dinámica del grupo; procedimiento que precisa la creación de una atmósfera distendida, de juego y placer.

El trastorno de los puntos de vista, la nueva visión deseada tendrá lugar mediante una técnica que consiste en utilizar de forma sistemática tres tipos de analogías: *Analogía personal, Analogía directa, Analogía simbólica o fantástica.*

Este método necesita de grupos lo más heterogéneos posibles, a fin de aumentar las diferencias de opinión.

3) El análisis morfológico

Se basa en la utilización sistemática de las combinaciones; considerándose la actividad creadora como la exploración que combina un conjunto de elementos existentes y relacionados con un problema determinado.

Se intenta descubrir cómo estos elementos pueden combinarse, asociarse y qué tipos de soluciones producirían dichas combinaciones. Así, se constituyen auténticas "*matrices de descubrimiento*" que permiten una exploración sistemática del universo de los posibles.

4) Los métodos clínicos

Estos métodos se hallan muy próximos de la terapia de grupo, con objetivos radicalmente diferentes, pero lógico. Requieren de uno o varios animadores sumamente competentes y controlados:

- *Métodos basados en el juego de rol*. Cada miembro del grupo se identifica con un personaje determinado o con un objeto del problema.
- *El sueño despierto dirigido*. Realizado con un grupo muy reducido (máx. 10), este consiste en situar a los participantes en un estado intermedio entre el despierto y el sueño, estado que se obtiene utilizando el entorno y mediante ejercicios de relajación adecuados. Al principio, el animador propone imágenes y temas neutros, que se van aproximando al problema y los miembros del grupo reaccionan a través de ilusiones relacionadas con los temas propuestos. Estas son tratadas y analizadas por el grupo, el animador y los observadores de la sesión.

Todos los métodos pretenden *desbloquear* el potencial creativo y acceder a imágenes o asociaciones más profundas. No obstante, se comprenderá que el desarrollo de estos métodos y su utilización incontrolada planteen problemas deontológicos de gran seriedad.

PENSAMIENTO LATERAL Y VERTICAL

El sistema ordenador de la información que posee la mente es de gran efectividad, presenta ciertas limitaciones que le son inherentes.

La mente crea modelos de información, los memoriza e identifica cuando sea necesario usarlos, ya sean datos o ideas. Los modelos se reflejan en realidades externas, constituyendo una reacción en la mente humana. Un modelo es la disposición y el ordenamiento de la información, estos modelos dependen de criterios subjetivos, como el hambre, el miedo, el sexo.

Cuando incorporamos nueva información, se hace de manera automática, acomodándose en los modelos existentes o genera nuevos.

Una característica fundamental del sistema de la memoria, es su límite de capacidad receptora. Es importante, porque significa que el área activada se limita solo a un punto. Esta área de mayor recepción es la que ha recibido más impresiones. Como consecuencia del límite, el área de la memoria tiende a adoptar un proceso de optimación, donde el rechazo, la selección, combinación y separación de datos, le dan a la mente humana la capacidad de ordenación y cálculo.

Llega un momento en que no es posible continuar admitiendo información si no se reestructura el modelo en cuestión, hay que modificarlo y proceder a una nueva orientación.

La función del pensamiento lateral, es superar todas las limitaciones inherentes del pensamiento vertical o lógico, mediante la reestructuración de los modelos, ordenando la información en nuevas ideas.

Pensamiento VERTICAL o lógico	Pensamiento LATERAL
Se mueve solo si hay una dirección en que moverse.	Se mueve para crear nuevas direcciones.
Se basa en la secuencia de ideas.	Puede efectuar saltos.
Cada paso ha de ser correcto.	No es preciso que lo sea.
Se usa la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones.	No se rechaza ningún camino.
Se excluye lo que no parece relacionado con el tema.	Se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema.
Las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas.	No lo son
Sigue los caminos más evidentes.	Sigue los caminos menos evidentes.
Es un proceso finito	Es infinito

Ambos pensamientos son necesarios y se complementan mutuamente. En resumen, en el pensamiento vertical la información se usa con su valor intrínseco, para llegar a una solución mediante los modelos existentes. En el pensamiento lateral, la información se usa como medio para lograr la separación en los modelos y poder reestructurarlos.

La esencia básica del pensamiento lateral, es cambiar los modelos, descomponer sus estructuras con el fin de que las partes se ordenen de forma distinta. El orden de la información es lo que le da forma al modelo, por eso es necesaria la descomposición en partes para obtener una ordenación óptima. A veces ocurre que un modelo deriva de la combinación de otros modelos. No enjuicia, no niega la eficacia o utilidad de un modelo, sino que se limita a la búsqueda de otros modelos alternativos. El pensamiento lateral se usa sin enjuiciamiento y prescinde de las razones que la justifican o por las cuales se creó.

El pensamiento se puede usar de manera natural, pero también hay casos en lo que es necesario usarlo, como en la creación de nuevas ideas, ya que el pensamiento lateral desarrolla la creatividad; para solucionar problemas; proceso selectivo de la percepción; para una revaloración periódica, etc.

ACTITUDES hacia el pensamiento lateral

Por diferenciarse del pensamiento lógico, el pensamiento lateral inspira cierta desconfianza. La opinión más general es que se trata sólo de una parte del pensamiento lógico y que no existe separadamente con identidad propia.

- *Si bien es obvio el valor de las soluciones perspicaces y de las nuevas ideas, no existe ningún método práctico para su consecución automática; lo único que puede hacerse es reconocer su carácter creador cuando surgen espontáneamente.*
- *Cuando se dice que se ha obtenido una solución a través del pensamiento lateral, se puede considerar también que a través de un proceso lógico es posible llegar a la misma solución, es decir, puede no haber ninguna prueba de que no haya sido esta última la vía seguida.*
- *Como todo pensamiento efectivo es lógico, puede afirmarse que el pensamiento lateral es sólo una parte del pensamiento lógico.*
- *El pensamiento lateral puede en cierto sentido asimilarse a la lógica inductiva, en tanto que parte de lo particular para llegar a lo general.*
- *El pensamiento lateral no es una forma deliberada del pensamiento, sino una cualidad innata que ciertas personas poseen y otras no.*

El pensamiento lateral y el vertical son complementarios

Ambos procesos son complementarios, no antagónicos. El pensamiento lateral es útil para general ideas y nuevos modos de ver las cosas y el pensamiento vertical es necesario para su subsiguiente enjuiciamiento y aplicación práctica. El lateral aumenta la eficacia del vertical al poner a su disposición el gran número de ideas, de las que aquel puede seleccionar las más adecuadas. El lateral sólo es útil en la fase creadora de ideas y de los nuevos enfoques de problemas y situaciones. Su selección y elaboración final corresponden al pensamiento vertical.

El pensamiento vertical es de utilidad constante, mientras que el lateral es necesario sólo en ocasiones, en las cuales el pensamiento vertical no constituye un mecanismo eficaz, y si actúa como tal es siempre en detrimento de la capacidad creadora. Se requiere, pues, habilidad en el uso de ambos tipos de pensamiento.

Uso del Pensamiento Lateral: Técnicas.

Hay ocasiones en que debe recurrirse a su uso de una manera exclusiva y sistemática.

① **Nuevas ideas.**

Las ideas nuevas son propias de campos como la publicidad, arquitectura. No se limitan a la concepción de nuevos ingenios tecnológicos; comprenden también nuevas formas de hacer algo, nuevas formas de organización, de presentación, etc.

② **Solución de problemas.**

Los problemas obligan a la búsqueda de soluciones. A efectos de su solución por el pensamiento lateral se pueden catalogar los problemas en tres tipos: El *primer tipo* requiere para su solución más información, o bien técnicas más eficaces de manejo de la información. El *segundo tipo* no requiere información adicional, sino una reordenación de la información disponible (reestructuración perspicaz). El *tercer tipo* es menos definido.

③ **Proceso selectivo de la percepción.**

La selección perceptiva es una faceta de comportamiento de la mente en tanto elaboradora de modelos.

④ **Revaloración periódica.**

Significa considerar nuevamente cuestiones aceptadas con carácter permanente, es decir, prescindir de conceptos inmutables, de supuestos lógicos. Se efectúa aun cuando no exista necesidad aparente de examinar su solidez y corrección.

⑤ **Prevención contra divisiones y polarizaciones artificiales.**

Quizás el uso más efectivo del pensamiento lateral resida en su uso como actitud mental, como proceder cotidiano. La adopción de esta actitud evita que surjan problemas como simple resultado de una excesiva división y polarización de las ideas y conocimientos.