

## UNIDAD V

### Aspectos psico-sociales en la organización. Influencia y toma de decisiones

**El problema de la inteligencia** *La inteligencia no es una cosa, es un atributo social.*

#### Racismo de la inteligencia

Herramienta legitimadora de la distinción social.

El racismo de la inteligencia, es aquello por lo cual los dominantes tratan de producir una "teodicea de su propio privilegio", esto es una justificación del orden social que ellos dominan. Es aquello que hace que los sujetos y grupos dominantes se sientan justificados de existir como dominantes, que sientan que son de una naturaleza superior. *Se convierte así a una propiedad histórica y socialmente construida como es la inteligencia en una esencia natural.*

El racismo de la inteligencia es la forma característica de una clase dominante, cuyo poder reposa en parte en la posesión de títulos que, como los títulos académicos son supuestas garantías de inteligencia, y que, en muchas sociedades, han sustituido en el acceso a las posiciones de poder económicos a los títulos antiguos como los de propiedad o de nobleza.

- En ciertos discursos dominantes, se dice racismo, de un modo que no explicita. Se transmite y penetra el mensaje haciéndolo pasar inadvertido.
- El riesgo es que los propios sujetos tipificados como *no inteligentes* crean en su destino.

La inteligencia no es pensada como una cosa natural, sino como una herramienta que en ciertos contextos actúa como parámetro legitimador de la distinción social, acentuando la desigualdad social.

Las distinciones que los sujetos hacen acerca de la inteligencia, son relativas a esquemas perceptivos y valorativos que han sido incorporadas en su historia y en su espacio social determinado. La naturalización de los actos de distinción oculta la génesis histórica social de los mismos.

- Es importante traspasar el límite de nuestro pensamiento social dominante para concebir a la inteligencia como una construcción cultural.

Históricamente, había una antigua creencia de que la inteligencia es heredada; a lo largo de la historia de Inglaterra había familias, sin tener en cuenta la influencia del ambiente en la formación de estos, se concluía que esto se debía a excelentes cualidades heredadas. Muchos individuos han sostenido que la influencia de la herencia es muy superior a la del ambiente, convirtiendo esta visión de la inteligencia como un don natural en una visión ideológica dominante.

- La inteligencia no es un término unívoco, es una noción ambigua con una multiplicidad de significados.

**Renombrar a la inteligencia** supone dejar de enunciarla en singular y con mayúscula para nombrarla en plural y con minúscula: las inteligencias ligadas a contextos sociales y culturales específicos. Es tal variación la que hace que no pueda concebirse a la inteligencia de manera unívoca.

#### Teoría de las inteligencias múltiples

Es un modelo en el que la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes.

La inteligencia es "un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura".

Gardner define la inteligencia como la "capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas".



### **La inteligencia: genética o aprendizaje**

Definir la inteligencia como una capacidad la convierte en una destreza que se puede desarrollar. No se niega el componente genético, pero esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, experiencias vividas, educación recibida, entre otros. Según el modelo propuesto por Gardner, todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

*Cada ser humano tiene una combinación única de inteligencia. Éste es el desafío educativo fundamental. Podemos ignorar estas diferencias y suponer que todas nuestras mentes son iguales. O podemos tomar las diferencias entre ellas.*

### TIPOS DE INTELIGENCIAS

#### ✓ **INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA**

Es responsable del lenguaje oral y de otros sistemas de comunicación, incluye en uso y comprensión del lenguaje en diferentes contextos y su uso tanto cotidiano como elaborado.

Posee un desarrollo inicial muy rápido, casi sin necesidad de educación formal, pero requiere un aporte del aprendizaje escolar, para adquisiciones futuras, sobre todo las relacionadas con la lecto-escritura.

#### ✓ **INTELIGENCIA LÓGICO-MATEMÁTICA**

Es la capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones relacionadas.

#### ✓ **INTELIGENCIA VISUAL-ESPACIAL**

Está relacionada con el procesamiento y elaboración de información visual. Sin embargo, no depende de la presencia física de esa información, sino que se trata de una elaboración interna, ya que los ciegos también la poseen, como se ha comprobado en numerosas investigaciones. La inteligencia espacial se refiere a habilidades como la rotación de imágenes y otras similares.

#### ✓ **INTELIGENCIA MUSICAL**

Sería la encargada de la creación, comunicación y comprensión de los símbolos musicales. A diferencia de la lingüística, necesita la intervención de la educación formal desde temprano.

#### ✓ **INTELIGENCIA CORPORAL-CINESTÉSICA**

Es la capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la capacidad kinestésica y la percepción de medidas y volúmenes. Comprende la inteligencia propia de un artesano, un atleta, un mimo o un cirujano.

#### ✓ **INTELIGENCIA INTERPERSONAL**

Es la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos y posturas y la habilidad para responder. Usamos esta inteligencia para diferenciar a las personas, para colaborar con ellas, orientarlas o bien manipularlas. Está estrechamente asociada a los fenómenos interpersonales como la organización y el liderazgo.

En formas muy desarrolladas, requiere una clara influencia del aprendizaje y de la educación.

#### ✓ **INTELIGENCIA INTRAPERSONAL**

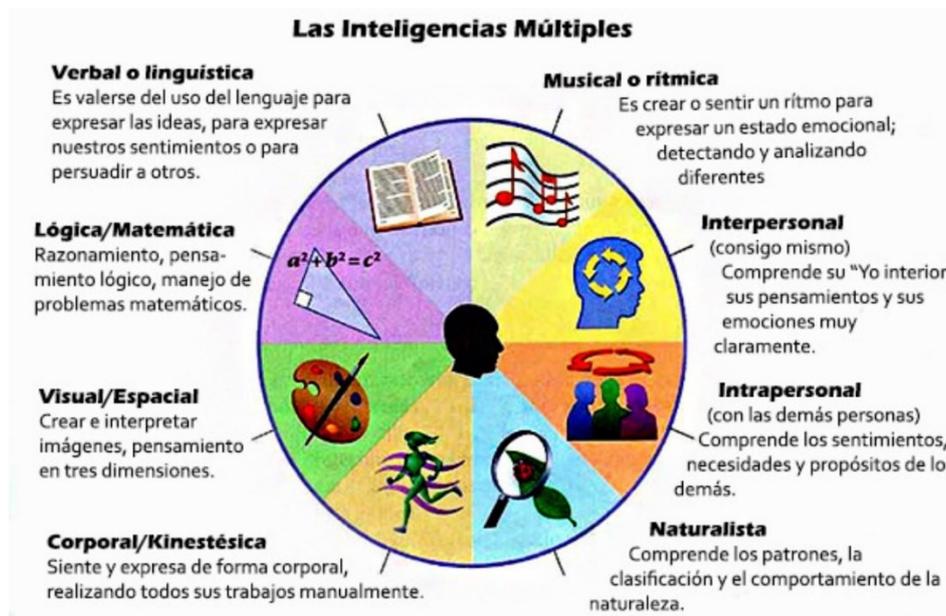
Es la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la auto comprensión y la autoestima.

Es la capacidad para comprenderse a sí mismo, reconocer los estados subjetivos, las propias emociones y sentimientos, tener claridad sobre las razones que llevan a reaccionar de un modo u otro; y comportarse de una manera que resulte adecuada a las necesidades, metas y habilidades personales.

#### ✓ **INTELIGENCIA NATURALISTA**

Es la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno.

Permite reconocer y clasificar especies de la flora y la fauna. Ayuda a distinguir las especies del entorno que son valiosas o peligrosas, y a categorizar organismos nuevos o poco familiares. Favorece un amplio conocimiento del mundo viviente. Se encuentra en un biólogo, un antropólogo.



Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las siete inteligencias en mayor o menor medida. No hay tipos puros, y si los hubiera resultaría imposible funcionar. Gardner enfatiza el hecho de que todas las inteligencias son igualmente importantes y, según esto, el problema sería que el sistema vigente no las trata por igual.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

- Es la formada por la inteligencia intrapersonal y la interpersonal, y juntas determinan la capacidad de dirigir la propia vida de manera satisfactoria
- Es la habilidad de tener conciencia emocional, sensibilidad y manejo de destrezas que nos ayudarán a maximizar la felicidad a largo plazo.
- La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en nosotros mismos y en los demás.
- La inteligencia emocional es una fuerza potente en sí misma, y es indispensable para poder llevar a cabo ciertas actividades indispensable para poder llevar a cabo ciertas actividades relacionadas con la mente: control de calidad, desarrollo de competencias, valoración; entre otras.

*"Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidad de sentirse satisfechas, ser eficaces en su vida y de dominar los hábitos mentales que favorecen su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional entran en batallas interiores que sabotean la capacidad de concentración en el trabajo y de pensar claramente"*

### Naturaleza de la Inteligencia Emocional

- Es distinta al coeficiente intelectual
- Puede ser cambiada y aprendida
- Es conocer y manejar los sentimientos

### Salovey incluye 5 esferas principales:

- Conocer las emociones
- Manejarlas
- Motivación
- Reconocer emociones de los demás
- Manejar las relaciones.

### Aptitudes básicas de la Inteligencia Emocional

- Conocimiento de uno mismo
- Autorregulación: Manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos.
- Motivación
- Empatía: Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas
- Habilidades sociales: Relacionarse, interactuar, persuadir, dirigir, negociar, trabajo en equipo, etc.

Dimensiones de la inteligencia emocional				
Conocer nuestras propias emociones	Manejar nuestras emociones	Motivarse uno mismo	Reconocer las emociones en otros	El manejo de las relaciones
Reconocer un sentimiento, tal y como ocurre. Monitorear nuestros sentimientos de momento a momento. Reconocer cuando nuestros verdaderos sentimientos nos dejan a su merced.	Manejar nuestras emociones como creemos que es apropiado, es una habilidad que genera auto conocimiento. Monitorear nuestros sentimientos de momento a momento para identificar y aliviar ansiedad, irritabilidad, temor.	El optimismo como gran motivador. El optimismo es una actitud que evitar caer en la apatía, desesperanza, o depresión, ante situaciones adversas. El optimismo predice el éxito. Optimismo realista, el optimismo ingenuo pueden generar resultados desastrosos.	Empatía, una habilidad que se construye basada en el auto conocimiento de las emociones.	<u>Organización de grupos</u> : esta esencial habilidad implica iniciar y coordinar los esfuerzos de una red de gente. <u>Negociación de soluciones</u> : el talento del mediador previene conflictos o resuelve aquellos que súbitamente aparecen.

<i>Capacidad Emocional</i>	<i>Capacidad Intelectual</i>
Mide la capacidad analítica de un sujeto No es transferible a través de capacitación. Es desarrollable a través de la educación. Una vez adquirido su nivel máximo, este permanece constante a lo largo del tiempo.	Mide la capacidad emotiva de un sujeto. Es transferible a partir de la socialización. Es desarrollable a través de estímulos educativos. Una vez adquiridos su nivel máximo, el mismo puede variar según las vivencias del individuo.

## Percepción y atribuciones sociales

(Vander Zanden)

### Percepción

La percepción es el *proceso por el cual se reúne e interpreta información. Sirve como enlace mediador entre el individuo y su ambiente. Sin percepción careceríamos de toda experiencia, y la sociedad humana no podría existir.*

Nos permite sentir el mundo que nos rodea y asignar un significado a este aflujo sensorial.

*"Todos los hechos son desde el vamos seleccionados entre un contexto universal por las actividades de nuestra mente. Son siempre hechos interpretados"*

### El proceso perceptual

La percepción, no es simplemente una cuestión de *sensación*, sino que entraña una *interpretación*.



#### Sensación

Se habla de cinco canales receptores que nos transmiten información acerca del mundo: la visión, la audición, el gusto, el olfato y el sentido de tacto y kinestésico. Cuando un órgano sensorial es tocado por la energía, funciona como un estímulo. Los estímulos desencadenan impulsos nerviosos (mensajes y señales) que, a su vez, son transmitidos a lo largo del sistema nervioso hacia el cerebro, donde el aflujo, es procesado.

### Sistema perceptual

Nuestro sistema perceptual no solo recibe estímulos, sino que los busca activamente hasta alcanzar una clara comprensión de su naturaleza.

**Conceptualización** - *"Sin el concepto la percepción es ciega, sin la percepción el concepto es vacío"*

Agrupamos las percepciones en unidades, categorías o clases, basándonos en ciertas similitudes entre ellas. A este proceso lo designamos como *conceptualización*. Experimentamos el mundo en función de conceptos, de regularidades descriptibles de los objetos y sucesos, reales o imaginarios.

Un concepto puede estar referido a un objeto tan material o tan imaginario, a una creación natural o humana, a una entidad concreta o intangible, incluir a un grupo de personas o estar limitado a una persona en particular.

Filtra y canaliza los estímulos en categorías dotadas de significación. Nos habilita a simplificar y a generalizar, a "recortar" los elementos del mundo que nos rodea dentro de clases y categorías. Así simplificamos la información disponible. Nos brinda un sentido de que en el mundo hay orden, constancia y regularidad.

La conceptualización, entonces, nos permite desembrollar los estímulos atribuyéndoles significado, "sacar a sintonía" a algunos de ellos y "entrar en sintonía" con otros. Podemos seleccionarlos y agruparlos, tratando luego a estos grupos de estímulos como si fueran objetos. *En síntesis, conferimos sentido al mundo que nos rodea organizando o categorizando nuestras experiencias mediante los conceptos.*

### Percepción de las personas

- La percepción de las personas se refiere a todos aquellos procesos mediante los cuales el individuo llega a conocer a los demás y a concebir sus características, cualidades y estados interiores.
- Cada sujeto construye imágenes de los demás de una manera que les permita volver estable, predecible y manejable su visión del mundo social.
- En la medida en que atribuye a otras personas rasgos estables y disposiciones permanentes, el sujeto se juzga más capaz de comprender el comportamiento de aquellas y predecir su acción futura, y utilizar estas ideas para orientarse en la interacción con ellas.

## La formación de impresiones acerca de los otros

Cuando nos encontramos en presencia de otras personas, es característico que tratemos de "calibrarlas". Buscamos indicadores (señales y signos) que nos den información decisiva sobre ellas. Nos interesa averiguar qué rol cumplen, aspectos como su edad, raza, clase social y ocupación; queremos establecer su sinceridad y veracidad (saber si sus intenciones son las que manifiestan, y si realmente son lo que pretenden ser).

- **Rasgos centrales.**

Ciertos rasgos personales parecen ser más *centrales* en un conjunto que en otro.

- **Los modelos de la suma y del promedio.**

No ha quedado claro aún cuales son los principios que subyacen en la formación de impresiones sobre otra persona cuando la información que recibimos es compleja. Los dos modelos más simples al respecto son lo de la *suma* (adición) y el *promedio*.

- **Efecto de Halo.**

Si conocemos una de las características de un individuo, presuponemos que posee también algunas otras características, a esto se lo denomina *efecto de halo*. Tendemos a considerar que una persona que posee una serie de cualidades que estimamos (o desestimamos) es estimable (o desestimable) en todos los demás aspectos. *El efecto de halo contribuye a esa ceguera que nos invade cuando nos enamoramos de alguien que aún no conocemos bien.*

- **Efecto de precedencia vs efecto de contigüidad temporal.**

En un estudio de Asch, presentó a un grupo, una lista de rasgos sobre un sujeto que iba desde positivos a negativos; y una lista aun segundo grupo, pero con los rasgos invertidos. Los sujetos se formaban diferentes impresiones de la persona imaginaria. Asch llegó a la conclusión de que la información ofrecida con anterioridad colorea nuestra percepción de la ofrecida subsiguientemente, a esto lo denominó *efecto de precedencia*. En otro estudio en que se retrató a otro desconocido, se observó el predominio y perdurabilidad de las impresiones iniciales.

En otros tipos de situaciones opera un *efecto de contigüidad temporal*: tendemos a ser más influidos por lo que acabamos de presenciar. Esto suele suceder cuando ya estamos familiarizados con un individuo y obtenemos con posterioridad una serie de datos nuevos acerca de él.

- **Cualidades del perceptor.**

No todos asignamos la misma importancia a rasgos como la riqueza material, el atractivo físico, la inteligencia, la agilidad atlética, el esmero, la religiosidad, etc.

- Estructurales.
- Corporales.
- Valores y gustos.
- Motivacionales.
- Personalidad.

## La MEMORIA en la percepción social

La percepción no se produce en un vacío. Estudios demuestran que nuestros conocimientos anteriores afectan la interpretación que hacemos de información nueva. La *memoria* es la retención de lo experimentado o aprendido y su activación al recordarlo. Sin la memoria, reaccionaríamos ante todo suceso como si fuera único. Y si no recordáramos hechos, seríamos incapaces de pensar o razonar.

Cuando recordamos una información ocurren tres cosas:

- a) La *codificación*, proceso por el cual la información es introducida en el sistema de la memoria.
- b) El *almacenamiento*, proceso por el cual la información es retenida hasta que se la necesite.
- c) La *recuperación*, proceso por el cual se recoge la información cuando se la necesita.

Los procesos de la memoria tienen importantes consecuencias para la percepción.

No sólo atendemos de manera selectiva a la información que luego capturamos en la memoria, sino que nuestros recuerdos de hechos y de personas sufren también alteraciones y distorsiones.

En síntesis, nuestra memoria es falible. A veces inventamos percepciones sin ninguna intención de hacerlo; más aún, ni siquiera nos damos cuenta de que lo hacemos.

## ATRIBUCION

**DEFINICIÓN**, *el proceso por el cual el individuo explica e interpreta los hechos que le acontecen*. La atribución entraña la organización en unidades significativas de la corriente continua de información que nos llega del mundo.

- Proporcionan explicaciones sobre lo que acontece en nuestro mundo material y social.
- Nos permiten predecir diversos sucesos.
- Sirve para preservar, mantener y ampliar determinadas creencias acerca de nosotros mismos.
- Nos ayudan a forjar nuestro comportamiento, especialmente el que atañe a nuestra presentación ante los demás.

Entre los conceptos que empleamos para dotar de sentido al universo de las sensaciones tiene particular importancia el de **causalidad**, la atribución de una relación de causa y efecto a la sucesión de dos fenómenos cotejados. Se basa en la predicción de que, si un suceso ocurre, otro que sucede a este, lo hará nuevamente. De este modo, identificando la causa de un suceso, le otorgamos significado.

- ☉ La **causalidad interna**, que consiste en la atribución de la responsabilidad por los sucesos a las cualidades y rasgos personales de un individuo.
- ☉ La **causalidad externa**, que implica atribuir dicha responsabilidad a circunstancias ambientales y situacionales que están fuera del alcance del individuo.

Otro estudio refleja que, diferencias de atribución proceden de que en uno y otro caso la base de información es distinta. Conocemos nuestras propias actitudes, disposiciones y estados interiores, pero esta información normalmente no está disponible para los demás. En consecuencia, tendemos a focalizar nuestra atención en el ambiente que nos rodea más que en nuestra propia conducta, mientras que es ésta la que centraliza la atención de las demás personas.

### Influencia del status sobre la percepción de la causalidad

Atribución del comportamiento. Las relaciones de status influyen en nuestra percepción de la causalidad. Convencimiento sobre los sujetos de alto status: factores interiores. En personas de bajo status, lo atribuían factores externos.

- De otras personas: Determinado por factores internos.
- Nuestro propio comportamiento: Dominado por fuerzas externas.

### Influencia del éxito y el fracaso

Se ha demostrado que solemos atribuir un origen distinto a nuestros éxitos y a nuestros fracasos. Cuando tenemos éxito en una tarea, tendemos a encontrar la causa en nosotros mismos, en tanto que cuando fallamos, lo adjudicamos a factores externos, provenientes de la situación y de las acciones emprendidas por nuestros rivales.

### Funciones de la Atribución

- Nos suministra explicaciones acerca de lo que acontece en nuestro mundo físico y social, permitiéndonos abordar la vida munidos del principio del determinismo.
- Nos permiten predecir diversos acontecimientos. Juntas o separadas, la explicación y la predicción intensifican nuestro sentimiento de control sobre la vida y el mundo.
- Nos sirven para proteger, preservar o ampliar diversas creencias acerca de nosotros mismo. Es más probable que nos atribuyamos los resultados positivos que los negativos. Como ya se dijo, tendemos a atribuirnos los éxitos y a atribuir nuestros fracasos a los demás, a la situación o a diversos factores exteriores. Muchos de estos mecanismos operan de modo de preservar o intensificar la autoestima.
- Contribuyen a plasmar nuestro comportamiento. Basados en ellas, nos presentamos ante los demás como una clase especial de persona, en la esperanza de obtener ciertos resultados. Las atribuciones gravitan en la forma en que nos conducimos y actuamos en el mundo físico y social.

### Percepción de la situación

Una *situación* es el conjunto de factores sociales que influyen en la experiencia o conducta de una persona en un lugar y momento determinados. Una situación es un breve espacio temporal en el cual actuamos de maneras específicas.

La forma en que definimos la situación gravita profundamente en nosotros y en los demás.

A menudo, las definiciones de situaciones a que llegamos en una oportunidad nos sirven también para otras ocasiones futuras. La coherencia con que definimos una sucesión de situaciones proviene del hecho de que, vemos el mundo siempre desde el mismo ángulo, y compartimos culturalmente este ángulo con nuestros coetáneos. Tenemos con ellos un vocabulario común de símbolos y de rótulos (términos y significados normalizados) que permiten que el flujo de la interacción avance sin tropiezos.

## RESUMEN

1. La percepción es el nexo mediador entre el sujeto y su ambiente. Sin ella, el individuo carecería de experiencia y la sociedad humana no podría existir.
2. Nuestro sistema perceptual no sólo recibe los estímulos, sino que los busca activamente hasta alcanzar una clara comprensión de su naturaleza.
3. La conceptualización nos permite agrupar elementos del ambiente sobre la base de nuestras apetencias e intereses, simplifica la abundante información que está a nuestro alcance, y nos brinda un sentido de orden, constancia y regularidad en el mundo.
4. Al percibir, exploramos nuestro aflujo de estímulos en procura de aquellos rasgos que se equiparen con las especificaciones de un concepto.
5. Cuando estamos en presencia de otros, lo típico es que procuremos comprenderlos o calibrarlos. En este proceso, cumplen un papel importante los rasgos organizadores centrales, la suma y el promedio de rasgos, el efecto de halo, el de precedencia y el de inmediatez temporal, y las características o cualidades del perceptor.
6. Los procesos de la memoria influyen en la percepción social. La codificación implica la selección activa de información. Pero nuestra atención selectiva a la información para captarla luego en nuestra memoria no es lo único que opera. El recuerdo de sucesos y personas sufre también alteraciones y distorsiones.
7. En la vida cotidiana nuestras experiencias nos fuerzan a actuar como "psicólogos intuitivos", juzgando las causas e implicaciones de nuestro comportamiento y el ajeno. Esto deriva del hecho de que la percepción no es simplemente un proceso de sensaciones sino también de interpretaciones. Un concepto importante para conferir sentido al universo de la sensación de nuestra atribución de causalidad a la sucesión de dos fenómenos cotejados.
8. Varios estudios de los últimos tiempos sugieren que la mayoría de los individuos tienden a considerar que el comportamiento de otras personas está determinado por factores internos, en tanto que insisten en que su propio comportamiento es gobernado por fuerzas externas.
9. Atribuimos un origen distinto a nuestros éxitos que a nuestros fracasos. Cuando tenemos éxito en una tarea, solemos pensar que la causa radica en nosotros; cuando fracasamos, pensamos que la causa procede del medio, la situación o la acción de nuestros rivales.
10. Las atribuciones cumplen variadas funciones. Primero, nos proporcionan explicaciones sobre lo que acontece en nuestro mundo material y social. Segundo, nos permiten predecir diversos sucesos. Tercero, nos sirven para preservar, mantener o ampliar determinadas creencias acerca de nosotros mismo. Cuarto, nos ayudan a forjar nuestro comportamiento, especialmente en lo que atañe a nuestra presentación ante los demás.
11. El contexto situacional en que se producen los estímulos influye en su interpretación. Según los estímulos que registremos, los enlaces que establezcamos entre ellos y la interpretación que hagamos de tales estímulos, puede surgir ante nosotros uno de muchos mundos posibles. Al participar en la vida social, no es por ello indispensable arribar a una definición de la situación.
12. Si los seres humanos definen una situación como real, ella es real en sus consecuencias.
13. Si debemos acomodar mutuamente nuestros respectivos cursos de acción, necesitamos significados (definiciones culturales) compartidos acerca de la situación.

## Las decisiones en grupo

(Willem Doise y Serge Moscovici)

Cada uno de nosotros participa, con mayor o menor frecuencia, en reuniones de comités y grupos varios. En ocasiones para tomar una decisión, en tales situaciones existen varias reglas y varias soluciones, casi tan buenas las unas como las otras.

*Debemos saber cómo una suma de individuos elige una solución entre varias.* El psicólogo se interesa por este tema por dos razones: *una práctica y una teórica.*

- *Razón práctica:* Las decisiones de grupo a menudo resultan decepcionantes e inapropiadas. Todos quieren llegar a un acuerdo y a su vez, hacerse oír. Así, negocian y concluyen compromisos. El producto final es una mezcla en la que cree ninguno de ellos. Esto tiene por resultado que muchos consideren que las reuniones son algo totalmente inútil, dejan de interesarse en estas reuniones, dejan de asistir y, así, las decisiones del grupo son sustituidas gradualmente por las preferencias de un solo individuo.
- La *razón teórica* de todo ello resulta evidente. A menudo se piensa que los grupos toman sus decisiones de la misma manera que los individuos, suponiendo que cada uno de los participantes es un individuo racional y moral. En la mayor parte de los casos girarían alrededor del promedio, del compromiso entre las opiniones y las preferencias de cada individuo, pero las cosas no suceden así. Los compromisos, al intentar satisfacer a todo el mundo, no satisfacen a nadie. En pocas palabras, existe una diferencia entre las decisiones de los individuos y las decisiones de grupos.

### **Fracasos en la toma de decisiones grupales**

- Una creencia indiscutida en la moralidad inherente al grupo, que lleva a sus miembros a no tomar en consideración las consecuencias morales o éticas de sus decisiones.
- Una presión directa sobre cualquier miembro del grupo que expresase fuertes argumentos en contra de los estereotipos, ilusiones o compromisos del grupo.
- La autocensura de aquellos que se desvían del consenso aparente del grupo.
- La ilusión compartida unánimemente sobre los juicios conformes con la opinión de la mayoría, "*si la mayoría elige, es mejor*".

Estas razones nos muestran que estos grupos están orientados a protegerse del "peligro" de los desacuerdos, las disidencias o las contradicciones internas. Cada uno se encarga de salvaguardar la unidad y la unanimidad, evitando todo conflicto que pudiera perjudicarlas.

### **El pensamiento grupal**

Todos los individuos que participan en la toma de decisión son, en principio, individuos razonables. Son capaces de elegir la mejor solución para un problema. Pero a menudo la decisión de todos es menos buena que la decisión de cada individuo. Esta decisión es *irracional*.

Esto demuestra que las decisiones de los individuos son diferentes de las decisiones de los grupos. Estas manifiestan la existencia de un *pensamiento grupal* de características particulares. Lo que una persona piensa o hace cuando se encuentra sola no permite prever lo que pensará o hará cuando esté reunida con otras personas. Es necesario comprender cómo se toman las decisiones colectivas y evitar reducirlas a un proceso puramente individual.

### **Efecto de normalización y efecto de polarización**

En general se considera que una decisión o un juicio son racionales cuando representan un punto medio o un compromiso. Pero, ¿qué significa dicho punto medio o dicho compromiso? Tan sólo que la opinión o la elección de cada individuo ha sido tomada en cuenta y que, a través de concesiones mutuas, se ha definido una opinión o elección común, prevalece el punto de vista de la mayoría. Diremos que estas decisiones traducen un *efecto de normalización*; el punto medio de las opiniones o de los juicios se ha convertido en la norma de todos.

Sin embargo, en otras circunstancias se observa un comportamiento diferente. Los individuos presentan de forma sucesiva sus opiniones o juicios, discutiéndolos. Luego, toman una decisión. Y para sorpresa de muchos, esta decisión se aleja del punto medio o del compromiso. Tiende a aproximarse a uno de los polos del espectro de las opiniones y de los juicios que existían previamente en el grupo. Podemos creer que se sitúa más bien del lado de la minoría. En ese caso la decisión revela un *efecto de polarización*.

<b>Normalización</b>	<p>Son tomadas en cuenta las elecciones, puntos de vista o compromisos de las distintas personas, y a través de concesiones mutuas, se define una opinión común. Se busca reducir el conflicto y la tensión, es decir, se busca el <i>status quo</i>; pero se disminuye la calidad de decisión del grupo. Se lo considera un fenómeno normal e inherente a la naturaleza de los grupos. Se acuerda encontrar una norma en la que cada uno pueda tomar una posición relativa; pero la decisión termina confirmando el punto de vista de las mayorías.</p> <p>Se da en grupos más bien burocráticos; Hay líderes autocráticos que no toleran el cambio.</p>
<b>Polarización</b>	<p>Se presentan las ideas o juicios de cada sujeto; luego por medio de un debate se llega a una decisión que se aleja del punto medio o del compromiso. En lugar de buscar el compromiso, los miembros del grupo se alejan de él, tendiendo a darse así una norma más extrema, a tomar una posición que incluya el punto de vista de los individuos más desviados. Se concede mayor peso que el acostumbrado a las opiniones y juicios minoritarios. Ha sido descubierto más recientemente.</p> <p>El conflicto favorece al cambio, en lugar de restringirlo. La comunicación es fundamental, ya que permite el verdadero intercambio de argumentos e ideas. La comunicación de ambos factores, comunicación de posiciones (favor, contra) y la búsqueda individual de argumentos, conduce a una polarización muy fuerte.</p>

*¿Cuál es el sentido de estos efectos?*

En el efecto de normalización, los miembros del grupo acuerdan encontrar una norma que cada uno pueda aceptar y que tenga en cuenta sus posiciones respectivas. Pero como dichas posiciones a menudo son muy próximas, la decisión que conduce a la norma confirma en realidad el punto de vista del número mayor. El segundo efecto, traduce un cierto cambio. En lugar de buscar un compromiso, los miembros del grupo se alejan de él, tendiendo así a darse una norma más extrema, a tomar una posición que incluya el punto de vista de los individuos más desviados. O bien, conceden un mayor peso que el acostumbrado a las opiniones y juicios minoritarios.

*¿Qué sucede con el conflicto en cada caso?*

<i>Fenómeno de Normalización</i>	<i>Fenómeno de Polarización</i>
<p>El conflicto se evita (por ej. mediante la autocensura, haciendo callar a los disidentes, o bien creando la ilusión de una unanimidad establecida de antemano), reduciendo al mínimo las discusiones e interacciones de los individuos</p>	<p>Se deja que el conflicto se entable y se da a los diferentes puntos de vista la posibilidad de expresarse, incluidos aquellos disidentes. Así los miembros poseen la libertad para discutir e interactuar de manera relativamente intensa.</p>

**Implicación:** los individuos adoptan actitudes más extremas cuando se hallan comprometidos personalmente que cuando deben emitir un juicio más impersonal.

**Conflicto:** es más elevado cuando en los grupos los miembros divergen en mayor medida. Entonces: + conflicto, + polarización. El conflicto no impide el cambio, lo habilita.

En resumen, el grado de implicación y de conflicto dentro del grupo determina el sentido de la decisión que éste tomará. Esta decisión tiende al punto medio o al compromiso (normalización) si el grado de implicación y de conflicto es bajo, y hacia un extremo (polarización) si dicho grado es más elevado.

*¿Qué otros factores afectan a la polarización?*

- En principio, la capacidad que tienen los grupos, mediante el debate (verdadero intercambio de argumentos e ideas), de innovar.
- Durante las discusiones aparecen nuevos argumentos en los que nadie había pensado con anterioridad, e incluso éstos pueden ir en contra de lo planteado inicialmente.

*Relaciones formales y relaciones informal*

- El conflicto es menor cuando el grupo es más formal, cuando existe una autoridad o una mayoría determinada. O bien cuando las personas se hallan poco implicadas y sus opiniones tienen menor importancia para ellas (Normalización).
- El conflicto es mayor en los grupos menos formales y menos igualitarios. Cada individuo, incluida la minoría, puede defender su punto de vista; se sienten más implicados. Si creemos firmemente en algo o si consideramos que tenemos razón, haremos todo lo posible por convencer a los demás, para llevarlos a compartir nuestro punto de vista (Polarización).

## Conclusión

Las decisiones colectivas dependen de muchos factores.

Diferencia entre decisiones individuales y decisiones colectivas.

Distinguir dentro de las decisiones colectivas dos fenómenos: de normalización y de polarización. Se pretende que el primero es más inherente a los grupos y más racional.

Algunos factores (relaciones formales y jerarquía) reducen los conflictos y los intercambios y la amplitud del cambio.

Podemos proponer algunas líneas para mejorar las decisiones:

1. Las diferencias de opinión son naturales y previsibles. Hay que tomarlas en serio. Debemos buscarlas, provocarlas si es preciso, haciendo que cada individuo participe en el trabajo de discusión y decisión. Los desacuerdos pueden ayudar al grupo para que tome su decisión, ya que, al hacer intervenir una mayor gama de juicios y opiniones, aumentan las probabilidades de encontrar argumentos y soluciones válidas en las que no se pensaba en un principio.
2. Deben abolirse las técnicas que reducen el conflicto, como los promedios, los votos mayoritarios, las reglas de procedimiento, los tiempos impuestos, etc.
3. Hay que hacer todo lo posible para dar a cada individuo la posibilidad de defender su punto de vista con firmeza. Hay que evitar hacer concesiones únicamente para evitar el conflicto y lograr el acuerdo y la armonía. Cuando se llegue a un acuerdo con demasiada rapidez o facilidad, hay que estar alerta. Sólo debemos ceder ante posiciones que hayan sido objeto de una discusión y un examen crítico.
4. No debemos recurrir a los estereotipos, a las soluciones prefabricadas y no debemos utilizar argumentos de autoridad. Debemos escuchar y observar las reacciones de los otros miembros del grupo, considerándolas atentamente antes de formular nuestra opinión de forma personal.

Estas resultan más fáciles de escribir que de aplicar. Todo depende de las circunstancias, de los intereses y de la implicación de los participantes.

## Organizaciones sociales y Comportamientos ESTRATIFICACIONES Y RELACIONES DE PODER

(Jean M. GUIOT)

### *Influencia, poder y autoridad*

El poder legítimo es aquel que designa la noción de *autoridad*. La autoridad es el derecho a ejercer un control sobre determinadas personas en ciertas circunstancias. Es el poder legítimo de que dispone un individuo o grupo, en virtud de la posición que ocupa dentro de un sistema social cualquiera. Toda impugnación de la legitimidad del poder y su distribución en el sistema, amenaza con destruir la estructura de autoridad del mismo.

### Relaciones de poder

Diferentes bases de poder. *Llamaremos A y B a dos entidades sociales que forman los polos de una relación de poder.*

- a) **El poder de recompensa:** se basa en la capacidad atribuida a A por B (*percepción de B*) de otorgarle recompensa o ventajas diversas. En la relación, el poder de A es mayor cuanto más aprecia B las recompensas que recibe y, cuanto mayores son sus probabilidades de recibirlas si se conforma y acepta las expectativas de A. Esto se llama *poder remunerativo*.
- b) **El poder de coerción:** se basa en la capacidad atribuida a A por B de infligirle castigos. El poder de que dispone A se basa en el temor de B a sufrir un castigo si no se conforma con las expectativas de A. Este poder es mayor cuanto más temor al castigo siente B y cuanto más sienta que hay gran probabilidad de sufrirlo si no se adapta a las exigencias de A.
- c) **El poder legítimo:** (o autoridad), está basado en la percepción de B según la cual A tiene derecho a prescribir su conducta en determinadas circunstancias. Deriva de la aceptación de B a normas que reglamentan su relación con A. Ya que este tipo de poder se basa en una interiorización de las normas, el control ejercido por A no depende de la supervisión que ejerce sobre B. Si B da mientras de conformidad, es porque está convencido de la necesidad moral de hacerlo.
- d) **El poder de referencia:** se basa en la identificación de B con A, es decir, en su deseo de formar con A una sola unidad o de estar en estrecha relación con A. B llega a experimentar el sentimiento gratificante de que él es como A, por lo cual tiende a adoptar sus mismas maneras de pensar, de juzgar y de comportarse. A ejerce influencia sin aplicar ninguna supervisión o vigilancia sobre B.
- e) **El poder de competencia:** se basa en la percepción de B según la cual A posee amplios conocimientos o una experiencia única en un determinado terreno.
- f) **El poder informativo:** Cuando la información suministrada permite comprender la sensatez de la acción a realizar.

### *Características generales*

- o El poder es esencialmente una propiedad inherente a las relaciones particulares.
- o Toda relación de poder implica necesariamente una relación de dependencia basada en las necesidades o los valores de las personas involucradas
- o El poder de que dispone A en una determinada relación suele ser limitado. La extensión de dominio sobre el cual se ejerce el poder varía considerablemente según la base de la relación.
- o El poder no es un atributo personal.
- o El poder es una propiedad inherente a las relaciones.
- o Las relaciones de poder casi nunca son asimétricas.

### Estructuras de autoridad y relaciones de poder

Las estructuras de autoridad consagran la distribución del poder legítimo entre los niveles jerárquicos. Ratifican el derecho de algunos miembros a ejercer una influencia sobre los demás, dentro del dominio de algunas actividades delimitadas (esferas de autoridad)

Las relaciones de poder que determinan estas estructuras se consideran asimétricas: si A posee autoridad sobre B, B no puede tenerla sobre A. Por lo demás, se supone que estas relaciones son transitivas: si A tiene autoridad sobre B y B la tiene sobre C, se supone que A tiene también un poder legítimo sobre C. Por último, en estas relaciones toman parte, en diversos grados, otras bases de poder, que son los poderes de recompensa y de coerción. La asociación de estas bases confiere a cualquiera que ocupe una determinada

posición en la jerarquía el derecho a impartir órdenes, a recompensar y a castigar en nombre de la organización.

Las relaciones de poder que se desarrollan al margen de las estructuras formales, perturban la verticalidad de las relaciones de subordinación definidas por las estructuras de autoridad. El carácter precario de éstas se acentúa aún más por las relaciones de poder asociadas a las estratificaciones de la composición social.

### **Estratificaciones y relaciones de poder**

La configuración de las estratificaciones de la composición social y las relaciones de poder que las acompañan surgen de procesos complejos en lo que intervienen los miembros, los objetivos, las estructuras, las tecnologías y el medio ambiente de la organización.

Toda organización puede considerarse en dos dimensiones:

- ✓ La **dimensión horizontal** corresponde a la división técnica del trabajo y representa la distribución de los miembros en las diversas unidades organizativas (por ej.: los departamentos funcionales)
- ✓ La **dimensión vertical** se refiere a la división social del trabajo; en este caso, los miembros están colocados en distintos estratos esencialmente según las diferentes de acceso a las recompensas y a las fuentes de poder, y según el prestigio que de él se deriva.

Estas dos dimensiones definen un universo en el que se actualizan no sólo las relaciones funcionales de producción, sino también las relaciones colectivas entre estratos organizativos.

#### *Relaciones de poder según dimensión horizontal*

El poder del que dispone una unidad tiende a ser mayor en la medida que:

- La unidad consigue adquirir recursos indispensables para el funcionamiento de la organización.
- La unidad proporciona una serie de productos sin los cuales no podrían desempeñarse las tareas de otras unidades (posición central ocupada por la unidad que tiene relaciones con las demás).
- La unidad suministra productos que no pueden adquirirse de otras fuentes (sustitución problemática).
- La unidad contribuye a reducir las condiciones de incertidumbre en las que operan otras unidades o el conjunto de la organización.

#### *Relaciones de poder según dimensión vertical*

A lo largo de la dimensión vertical se escalonan estratificaciones que varían de una organización a otra por su multiplicidad, la distancia social que las separa, las posibilidades de pasar de un estrato a otro, el grado de solidaridad entre los estratos y por la polarización de los estratos. Se pueden distinguir dos sistemas de estratificación:

- El sistema de estratificación ligado a los **mecanismos de asignación de recompensas** (repartición de los ingresos). A este nivel se actualizan las relaciones de producción que se caracterizan esencialmente por las *relaciones de propiedad*.
- El sistema de estratificación asociado con las **estructuras de autoridad**. Las estratificaciones que de ellas se derivan suelen encontrarse en estrecha relación con las que acompañan a los mecanismos de asignación de recompensas. Las estratificaciones resultantes de ambos sistemas pueden discrepar.

La superposición de estos dos sistemas da origen a reagrupamientos de estratos, una de cuyas expresiones es la escala de estratificación socioprofesional. Se trata de las oposiciones, oportunidades y restricciones que manifiestan la percepción de la estratificación de los miembros en función de su posición.

## UNIDAD VI

### Salud y organización del trabajo en las organizaciones

- *"En la actualidad, el trabajo (su posesión, su conservación o su pérdida) constituye el eje central que articula y estructura (o desarticula y desestructura) la vida de las personas e incluso de las sociedades en su conjunto"*
- Existen fenómenos que todo empleado ha experimentado en su trabajo alguna vez (estrés) y que sus manifestaciones más extremas, o como consecuencia de su prolongación en el tiempo, suponen un riesgo para su bienestar y su salud (burnout).

Las empresas de hoy en día, actúan en un entorno de continuos cambios (económicos, sociales, políticos, tecnológicos) que han afectado la forma tradicional de hacer las cosas y que han exigido a las personas que trabajan en ellas una capacidad de adaptación continua a las crecientes y variadas demandas de este entorno cambiante.

#### Bienestar y salud en los contextos laborales

En el bienestar y la salud laboral aparecen algunas cuestiones generales implicadas en el desarrollo de ambientes de trabajo "saludables" y con los niveles de calidad de vida laboral oportunos:

- *La multidimensionalidad.*
- *La pluralidad de niveles.*
- *Congruencia e integración.*
- *Acciones para la promoción del bienestar y la salud.*
- *Autoevaluación y adaptabilidad.*
- *Conciencia de las tensiones.*

#### Estrés en las organizaciones

El estrés es básicamente *una reacción del organismo ante las demandas del ambiente. Existen distintas definiciones de estrés, pero la más acorde para entender el estrés laboral es aquella que concibe el estrés como la relación que se genera entre individuo-ambiente. Dicha transacción se produce por las discrepancias entre individuo y ambiente. Solo se produce una situación de estrés cuando una persona "desea" responder a las demandas planteadas por el ambiente, pero percibe que no dispone de los recursos o capacidades para hacerles frente. Las principales fuentes de estrés en el trabajo, provienen de las características del entorno en el que los trabajadores desarrollan las actividades; y también en su forma de hacer las cosas donde encontrara la brecha entre deseos y capacidades.*

#### El proceso de estrés laboral

El proceso comienza con la presencia en el ámbito laboral de una serie de demandas objetivas del ambiente y con la existencia de una serie de capacidades y recursos objetivos de los que el trabajador dispone para poder satisfacer dichas demandas.

Continúa con la percepción que el empleado tiene de esas demandas del ambiente (evaluación primaria). Se puede hablar de *tres tipos básicos de valoración del ambiente y de sus demandas*: irrelevante, benigno-positiva y estresantes. A su vez, *la valoración estresante puede ser de tres tipos*:

- Daño o pérdida*: cuando el trabajador ha recibido ya un perjuicio, como la pérdida de trabajo.
- Amenaza*: casos en los que el empleado prevé daños o pérdidas, por ejemplo, la existencia de una política de reducción de plantilla en la organización.
- Desafío*: esta valoración se da cuando el individuo prevé daños o pérdidas, pero percibe que tiene las fuerzas o habilidades suficientes para afrontarlas con éxito.

El tercer paso consiste en la percepción que el trabajador realiza de sus propios recursos y capacidades (evaluación secundaria), pues si la persona se considera capaz de afrontar la situación (desafío), la respuesta de estrés y las emociones negativas asociadas serán mucho menores que si considera que no puede hacer nada por controlarla.

En cuarto lugar, el empleado deberá elegir la respuesta de comportamiento que llevará a cabo ante las demandas percibidas: no hacer nada, huir o, bien, hacerle frente y controlarla. El tipo de conducta que utilice va a determinar la forma de activación del organismo y, por tanto, los posibles trastornos psicofisiológicos que puedan generarse.

Por último, el proceso se centra en las consecuencias que las conductas realizadas por la persona tienen en la solución o no de la situación estresante.

## FASES EN EL PROCESO DE ESTRÉS LABORAL

### 1. Entorno objetivo: desencadenantes del estrés laboral

Centrándose en las características de la organización, éstas se pueden *clasificar en 5 categorías básicas*:

- 1) **Estresores del entorno físico de trabajo**: hace referencia a los excesos, carencias y/o alteraciones que presentan ciertas condiciones físicas del trabajo y que pueden resultar molestas o desagradables para el trabajador. Iluminación, el ruido, temperatura, higiene, condiciones climatológicas, disponibilidad de disposición del espacio físico para el trabajo.
- 2) **Estresores individuales**: aquellos asociados al rol que el trabajador desempeña en la organización, así como a las tareas que debe realizar en ella. Asimismo, se incluyen los estresores derivados del desarrollo de la carrera laboral de un individuo. Problemas derivados del desempeño de roles, ambigüedad del rol, demandas de la tarea, sobrecarga de trabajo, desarrollo de la carrera.
- 3) **Estresores grupales**: comprenden las fuentes de estrés que provienen de la influencia que ejercen los grupos formales e informales de la organización sobre las actitudes y los comportamientos de los trabajadores. Se puede hablar de tres características del entorno grupal: la cohesión, las presiones de grupo y el conflicto grupal.
- 4) **Estresores organizacionales**: se incluyen las fuentes de estrés procedentes de las características globales que definen una organización, tales como la forma en que se estructuran las tareas, funciones y responsabilidades, el clima que domine en la organización o el diseño de los puestos de trabajo. *estructura organizacional, diseño del puesto de trabajo, clima de la organización.*
- 5) **Estresores extra-organizacionales**: se refiere a las experiencias y acontecimientos externos al trabajo que pueden influir sobre las experiencias de estrés laboras. Hijos, divorcio, alcohol, droga, problemas legales, hipotecas, etc.

### 2. Entorno subjetivo: experiencia de estrés

Los términos estrés y estresor designan realidades distintas, pues una misma situación puede no ser en absoluto estresante para una persona y sí serlo intensamente para otras.

Existe una serie de factores o variables individuales y del entorno social del trabajador, susceptibles de intensificar o bien, de disminuir la percepción estresante que realice de las características de la situación en la que se encuentra.

Variables Sociodemográficas	EDAD	Las experiencias asociadas a la edad modulan el estrés. Enfrentarse a una situación igual/similar a otra ya vivida como amenazante puede: incrementar su carácter estresor, producir cambios cognitivos, valorando el estresor o los recursos disponibles de forma más positiva.
	GÉNERO	Las mujeres actúan más expuestas a situaciones de estrés. Puede deberse a: la asignación de roles diferenciales para cada género, la socialización diferencial, el uso de estrategias de afrontamiento distintas, la posición desfavorable para la mujer en el mercado laboral, conflicto de roles familia/trabajo.
	NIVEL EDUCATIVO	Un alto nivel educativo favorece la elección de una determinada profesión. Existen profesiones con mayor índice de estrés (personal sanitario, controladores aéreos) Un desajuste entre las capacidades y deseos de la persona y las características del puesto puede producir estrés. El nivel educativo determina la cantidad y calidad de apoyo social recibido.
	CLASE SOCIAL	Determina el número de recursos disponibles y el grado de control que la persona tiene sobre el medio social: a menor número de recursos, tácticas dirigidas a la evitación conductual y cognitiva de la situación estresante. A mayor número de recursos: afrontamiento activo, análisis lógico y redefinición cognitiva del estímulo. Búsqueda de apoyo e información. Uso de instituciones profesionales de prevención y ayuda del estrés.

Variables Psicológicas	NIVEL DE NECESIDADES	La necesidad de logro está relacionada con la vivencia de estrés: el establecimiento de altas metas laborales y la exigencia de éxito en los resultados aumenta la exposición a eventos estresantes (sobrecarga de trabajo). La vivencia de estrés puede quedar amortiguada por la satisfacción que la persona obtiene al conseguir sus objetivos.
	AUTOESTIMA	Los individuos con alta autoestima perciben una mayor probabilidad de manejar adecuadamente una situación estresante. Las personas con baja autoestima infravaloran sus recursos personales y sociales, pudiendo experimentar sobrecarga cualitativa de trabajo.
	TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	Las personas con alta tolerancia presentan mayor capacidad de adaptación a las circunstancias, utilizando una mayor variedad de estrategias de afrontamiento.
	LOCUS DE CONTROL	Si la persona percibe que tiene control sobre la situación, utilizará una estrategia de solución de problemas. Si un individuo considera que la situación está fuera de su influencia, experimentará sentimientos de incapacidad para afrontar la situación generadora de estrés.
	PATRÓN DE CONDUCTA A Y B	El PC "A" (impaciencia, agresividad, competitividad, motivación de logro, etc.) incrementa la probabilidad de vivir experiencias de estrés. El PC "B" (menor agresividad, competitividad, mayor dedicación al tiempo libre) disminuye la exposición a situaciones estresantes.
Variables Sociales	APOYO SOCIAL	Apoyo social objetivo: ayuda instrumental, emocional o informacional que la persona recibe de su entorno. Apoyo social subjetivo: valoración que la persona realiza de esa ayuda que le ofrece el entorno y del grado en que satisface sus necesidades. Existe una correlación negativa entre la cantidad de apoyo social recibido y la experiencia de estrés.

### 3. Respuestas de afrontamiento y sus repercusiones sobre la salud y el bienestar del trabajador

- o Las respuestas básicas que una persona puede dar ante una situación de estrés pueden agruparse en tres categorías básicas: el afrontamiento, la huida o evitación y la pasividad o inhibición de la conducta.
- o Se puede decir que las respuestas de afrontamiento tienen dos objetivos primordiales: de un lado, a través de ellas, el individuo intenta manipular o modificar la situación causante de la perturbación o, bien, la apreciación sobre la misma. En este caso, nos encontramos ante las denominadas "*estrategias dirigidas al problema*". De otro lado, existen las "*estrategias centradas en las emociones*" desde las que se trata de modular las respuestas emocionales surgidas a partir de la experiencia de estrés.
- o Otro aspecto importante es el grado de control que el empleado tenga con respecto a la fuente de afrontamiento. Si la persona percibe control sobre la situación laboral, tenderá a utilizar estrategias de afrontamiento activo; si no se percibe control utilizará otras como la distracción o la evitación.

### CONTROL DEL ESTRÉS LABORAL

Hace referencia al conjunto de estrategias dirigidas a la prevención y/o intervención de la experiencia de estrés y de sus consecuencias negativas. A través de las estrategias preventivas del estrés laboral se intenta eliminar sus factores desencadenantes o, bien, impedir que puedan llegar a convertirse en fuente de estrés. Las estrategias de intervención van dirigidas a la disminución de los efectos negativos derivados de la percepción de estrés.

Los objetivos de la intervención pueden ir dirigidos a mejorar las características de la situación, la atribución realizada de la misma por parte del trabajador o las respuestas emitidas para conseguir restablecer el equilibrio perdido.

#### Estrategias para el control del estrés

En el primer grupo de estrategias, se pondría énfasis en el control de los principales desencadenantes de estrés laboral y/o en la consecución de determinados recursos personales que permitan un afrontamiento eficaz.

En segundo lugar, en las estrategias centradas en los procesos de atribución se persigue la disminución de la discrepancia percibida entre las demandas del ambiente y las capacidades del individuo.

Por último, los programas de intervención centrados en las estrategias de afrontamiento se orientan hacia la búsqueda, selección, aprendizaje y emisión de respuestas adaptativas. Cobran especial relevancia los programas aplicados en el nivel individual, puesto que la eficacia de estas técnicas depende, de su puesta en práctica por parte del trabajador.

## BURNOUT o síndrome de quemarse

- Este puede ser entendido como una estrategia de afrontamiento disfuncional cuya prolongación en el tiempo deriva en consecuencias negativas para la salud y el bienestar del trabajador y para la eficacia de la organización.
- Puede definirse como una respuesta prolongada ante la presencia crónica de estresores emocionales e interpersonales asociados al puesto de trabajo.

### Dimensiones

- **Agotamiento emocional.** vivencias de cansancio emocional, como si el trabajo les "chupara la sangre". Promueve el alejamiento emocional y cognitivo respecto del puesto.
- **Despersonalización**, o **cinismo**, permite un alejamiento que reduzca la carga de trabajo.
- **Falta de realización personal en el trabajo.** los individuos desarrollan un sentimiento de ineficacia o incapacidad para realizar su trabajo correctamente o para que este tenga algún impacto positivo.

### Variables relacionadas con la manifestación del burnout

- **Características del puesto.** sobrecarga de trabajo y presiones temporales, demandas emocionales, falta de recursos (apoyo social), falta de control sobre la interacción y la ausencia de retroalimentación son todos causantes de "quemazón".
- **Características ocupacionales.** la medida en que la interacción con las personas supone una demanda emocional. Profesionales relacionados con el control o vigilancia (policías), docentes, profesionales de la medicina.
- **Características de la organización.** valores implícitos en los procesos organizacionales y su impacto en el manejo de las emociones.
- **Características individuales.** estudios demuestran que aquellos empleados con menor experiencia laboral, solteros y con mayor nivel educativo presentan mayores niveles de burnout.

### Principales consecuencias derivadas del burnout

- **Consecuencias físicas y emocionales.** fatiga, insomnio, migrañas, problemas gastroenterológicos, disminución en la autoestima, depresión, irritabilidad, indefensión o ansiedad.
- **Consecuencias para las relaciones interpersonales.** deterioro en las relaciones sociales y familiares. Reducción de la frecuencia de interacción con los colegas y los clientes, empobrecimiento de la calidad de la relación.
- **Consecuencias actitudinales.** actitudes negativas hacia los clientes, el trabajo, la organización o ellos mismos. Puede deteriorarse el compromiso con la organización.
- **Consecuencias conductuales.** abandono de la organización, rotación, absentismo, disminución del rendimiento y el consumo de drogas son manifestaciones conductuales del burnout.

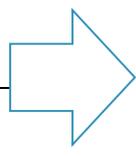
### Limitaciones al bienestar debido a las relaciones sociales en el entorno laboral

#### Violencia y acoso en el lugar de trabajo

En la última década ha aumentado la visibilidad de los problemas de violencias y hostigamientos. En el caso de la violencia y el acoso se produce la frecuente paradoja de que *cualquiera* puede definir lo que es y de que casi nadie se pone de acuerdo en *qué es*. Un comité de expertos identificó el conjunto de temas considerados dentro de la violencia y el acoso en el lugar de trabajo como "**aquellos incidentes en los que hay personas que sufren malos tratos, amenazas o agresiones en circunstancias relacionadas con su trabajo, implicando al que se ponga en riesgo de forma explícita o implícita su seguridad, bienestar o salud**".

La *violencia* se relaciona con la utilización intencional de la fuerza para provocar daños físicos o de otro tipo; el *acoso psicológico* con el uso intencional del poder para provocar daños psicológicos o la posibilidad de daños de otro tipo (físico, social, económico, etc.); y el *acoso sexual* con conductas relacionadas con el sexo y la posibilidad o realidad de daños físicos, psicológicos, o de cualquier otro tipo, relacionados con ese tipo de conductas.

> **Acoso y hostigamiento psicológico (mobbing, bullying)**

<b>Definición</b>	Acciones hostiles sistemáticas realizadas por un individuo o un grupo Pueden ser iguales, superiores o subordinados Hacia una persona compañera de trabajo Produce desamparo e indefensión Tiene consecuencias sobre su salud y su bienestar		Despido o Abandono voluntario
<b>Impacto sobre la víctima</b>	Sobre las posibilidades de comunicación, las relaciones sociales, la reputación, la situación ocupacional, la salud		

**Se detectan 7 conjuntos de conductas de acoso:**

- o *Ataque con medidas organizacionales:* no asignado tareas, o tareas denigrantes o inadecuadas, evaluaciones ofensivas del rendimiento, etc.
- o *Ataques a las relacionales sociales:* restringiendo la comunicación entre pares, ninguneando.
- o *Ataques a la vida privada:* criticando estilo de vida, insinuando problemas mentales, imitándole...
- o *Violencia física:* de tipo menor, realizando demandas sexuales no solicitadas.
- o *Agresiones verbales:* insultos, amenazas.
- o *Rumores.*

El acoso siempre es una relación de poder ejercido de forma abusiva por una de las partes. En esa situación puede ocurrir que haya características individuales que hagan a una persona más vulnerable porque sea percibida por el potencial acosador como más débil o amenazadora.

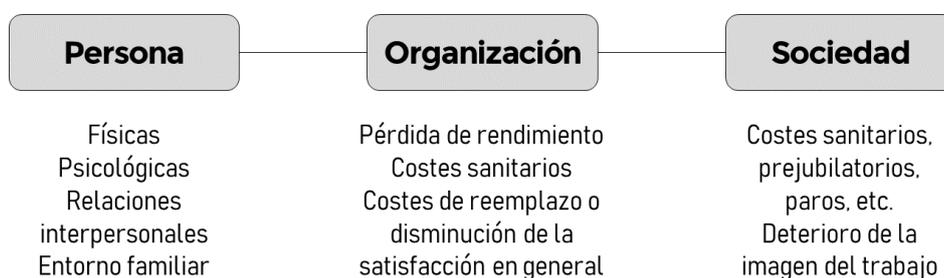
*Respecto al acosador, se le identifica con rasgos muy negativos.* En algunos casos se ha encontrado personas que habitualmente tienden a abusar de los demás, e incluso rasgos psicopatológicos, aunque las conclusiones apuntan a una enorme variabilidad de los acosadores: *acosador puede ser cualquiera.*

En el caso de los *factores organizacionales y de la tarea*, aunque el acoso lo realizan las personas, las condiciones y prácticas desarrolladas en la organización son las que facilitan el desarrollo de conductas interpersonales escalativas no resueltas, por lo que se le puede atribuir el origen del acoso.

**Consecuencias**

- o En la salud (física y psíquica), relaciones sociales y actividad laboral. En casos extremos, suicidio.
- o Problemas de concentración, pérdida de autoconfianza, reducción de la satisfacción con el trabajo, reacciones de miedo e incluso síntomas de estrés postraumáticos.
- o Relaciones laborales y personales deterioradas. Aumento de la agresividad y la irritabilidad.
- o Disfunciones sexuales, pérdida de autoestima como miembro valioso de la unidad familiar.
- o Salida de la persona de la organización.
- o Reducción del rendimiento, aumento de bajas por enfermedad. Demandas a las empresas.
- o Consecuencias respecto a la sociedad en su conjunto, la cual asume el coste de algunos de los procesos de salida al producirse en empresas públicas o implicar prejubilaciones, así como de la asistencia médica provocada por el acoso y también por un deterioro de la imagen general

**Hostigamiento psicológico en el lugar de trabajo**



> **Acoso sexual**

El acoso sexual no se limita al que realizan los hombres hacia las mujeres, hay hombres acosados por mujeres y personas acosadas por otras de su mismo sexo.

Es definido como *cualquier conducta de naturaleza sexual, u otros comportamientos basados en el sexo, que afectan a la dignidad de las personas en el trabajo*, y que cumple los siguientes requisitos:

- o No es deseada por la persona que es la destinataria de esa conducta o comportamiento.
- o Se integra en las condiciones de trabajo de la víctima.
- o Crea un entorno de trabajo hostil, intimidatorio o humillante.

Las *conductas y comportamiento* pueden ser de diversos tipos como:

- *Conducta física de naturaleza sexual.* contacto como caricias, pellizcos o cualquiera de tipo forzado.
- *Conducta verbal de naturaleza sexual.* expresiones, orales o escritas, de contenido sexual; explícitas como expresiones groseras, piropos o chistes.
- *Conducta no verbal de naturaleza sexual.* gestos obscenos, tocarse los genitales, mostrar contenido pornográfico, etc.

En el acoso sexual se reconocen **dos grandes tipos**:

- El conocido como **quid pro quo** (*una cosa por otra*), puede entenderse como *chantaje sexual*. Es un tipo de acoso que fuerza un intercambio de una conducta sexual no deseada a cambio de algo, por ejemplo, un aumento de sueldo, etc. El agresor suele tener una posición jerárquica superior.
- El segundo, se **orienta a provocar un entorno de trabajo hostil**, se produce más entre personas del mismo nivel jerárquico que no buscan un intercambio forzado sino establecer una *jerarquía entre iguales*, iguales en tanto que nivel organizacional, pero diferentes en cuanto al poder relativo, imposición simbólica, etc.

No hay un modelo que agrupe todos los factores que facilitan o no impiden que se produzca el acoso, pero puede ser ordenada respecto a los niveles explicativos. En el nivel más general estaría el *nivel social*, que legitima las diferencias de poder entre los diversos colectivos. Las personas más vulnerables al acoso sexual son aquellas que ocupan las posiciones más débiles en la estructura social. En el nivel intermedio está el *nivel organizacional*, en este concurren diversos factores que se refuerzan unos a otros convergiendo en el resultado del acoso. De esta forma, son relevantes tanto el *poder formal* y el *informal*.

Las **reacciones** al acoso sexual pueden agruparse en dos genéricas:

- La más frecuente es el no producir respuesta alguna, tratando de ignorar lo ocurrido, desviando la atención e incluso bromeando sobre ello o, lo más habitual, evitando al acosador.
- La otra reacción posible es *enfrentarse a quien realiza el acoso* (mucho menos frecuente). En la organización en la que ocurre haya políticas y procedimientos contra el acoso y que la víctima los conozca, que haya un número suficiente de personas del mismo género en el lugar de trabajo en el que se pueda encontrar el necesario apoyo social, etc.

Las **consecuencias** del acoso sexual son muy amplias y afectan tanto a la persona que sufre el acoso como a la organización en la que tiene lugar:

<b>A la persona</b>	<b>A la organización</b>
<p><u>Con respecto al trabajo:</u> Perdida de satisfacción y motivación, deterioro de las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo, descenso del rendimiento e incluso la salida voluntaria o involuntaria de la persona de la organización</p> <p><u>Salud psíquica y física:</u> Síntomas de ansiedad, dolores de cabeza, trastornos del sueño, deterioro de la autoestima, disfunciones sexuales, depresión e incluso síntomas equiparables a un trastorno por estrés postraumático. Aumentan los temores, miedo a la violación o al crimen.</p>	<p>Las consecuencias que afectan a la organización son las derivadas del descenso de rendimiento de la persona, los gastos médicos derivados que puedan en ella y los de la posible sustitución de la persona afectada.</p> <p>Los costos derivados del acoso sexual siempre resultan ser superiores de los de la prevención del mismo.</p>

## Prevención e intervención ante la violencia y el acoso.

Se pueden identificar tres momentos de prevención e intervención:

### 1) *Intervención primaria: Reducir el riesgo.*

En primer lugar, hay que conocer el campo en la mayor medida posible. En segundo lugar, el desarrollo de medidas legislativas que tiendan a la protección de las posibles víctimas.

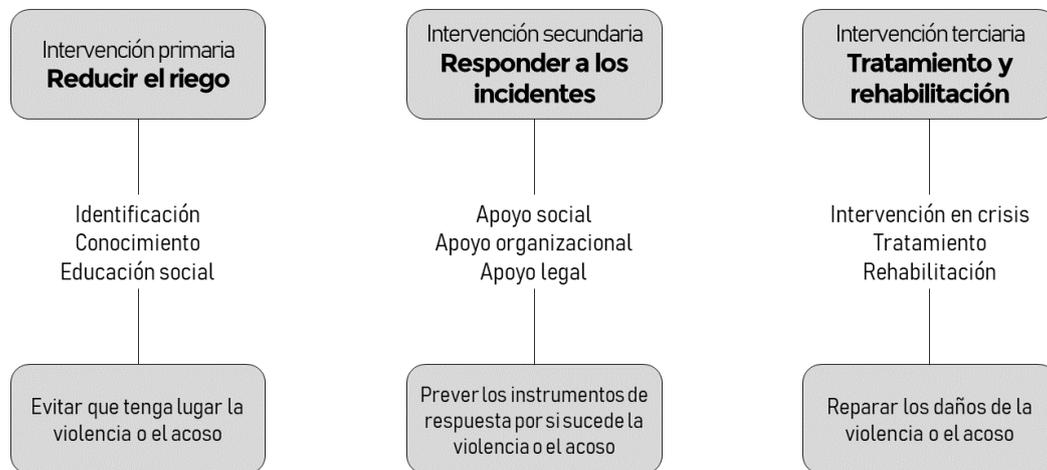
En tercer lugar, estarían las recomendaciones de la Comisión Europea: elaborar códigos de comportamiento que permitan identificar las diferentes conductas indeseadas y no dejar lugar a dudas sobre la posición de trabajadores y empresarios al respecto. Y por encima de todo ello, la extensión de este conocimiento a la sociedad en general.

### 2) *Intervención secundaria: Responder a los incidentes violentos.*

Cuando alguien cree o es víctima de una situación, tiene que encontrar el apoyo en todos los niveles necesarios para conseguir los instrumentos y los recursos necesarios para poder afrontarla. El apoyo de los compañeros de trabajo y del entorno social de la víctima, apoyo del entorno organizacional al facilitarle las vías de denuncia y reparación de lo ocurrido.

### 3) *Intervención terciaria: Tratamiento y rehabilitación.*

En diversos países se han habilitado instancias a las que las víctimas pueden acudir y donde centralizan la acción posterior, lugares en los que puede recibir tratamiento psicológico o médico, desde la intervención en el momento de crisis hasta el asesoramiento legal.



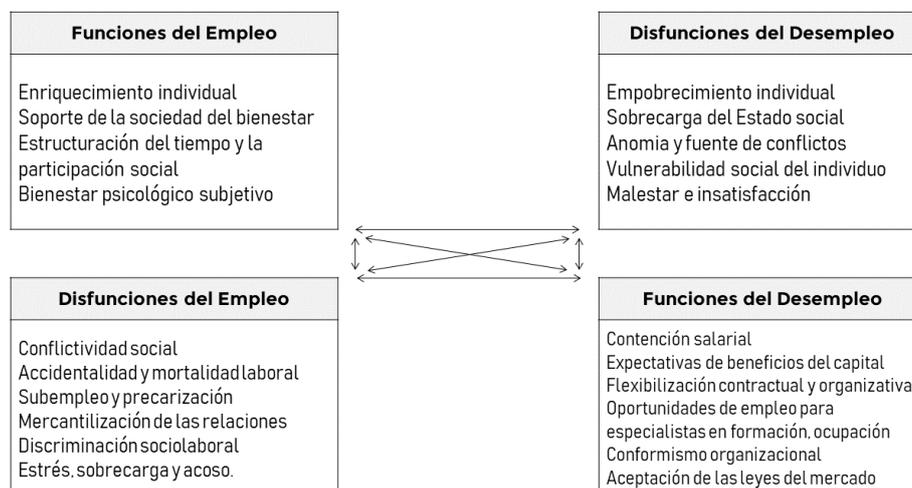
## Limitaciones al bienestar debido al trato laboral a la categoría social de pertenencia

- El problema no es numérico, sino de reflejo en el ámbito laboral de una distribución de poder social.
- La historia del trabajo es, entre otras muchas cosas, la historia de la *invisibilización* del trabajo femenino.
- La incorporación de la mujer al trabajo, la toma de conciencia de que la historia del trabajo era una historia sexuada en la que la mujer ocupaba una posición claramente discriminada. Dificultades al acceso de la mujer a niveles profesionales más altos (techos de cristal). Segregación horizontal, trabajos con más o menos esfuerzos.
- Discrepancias en cuanto a las tendencias sexuales. Se acude al silencio, pasando por heterosexuales. El simple reconocimiento público ya es un indicador de discriminación.
- Las minorías étnicas, culturales o religiosas sufren la segregación horizontal y vertical de forma más acentuada que las mujeres.
- Otros grupos categorizados como diferenciales del normativo, transexuales, minusválidos físicos y psíquicos, exreclusos, obesos... la lista puede ser tan larga como las experiencias, lista en las que las distintas categorías se acumulan en determinadas personas y colectivos sumando así discriminaciones.

## Limitaciones al bienestar debido a la pérdida del empleo

### DESEMPLEO

- Se ha seguido la diferenciación entre empleados y desempleados tratando de determinar las diferentes entre unos y otros. Así, se han analizado las **fases** por las que pasa un desempleado, encontrando en un primer momento el choque inicial producido por la nueva situación para después pasar por una sucesión de fases que comienza con un cierto optimismo y activación, para ir perdiendo posteriormente ambos y, en algunos casos, alterar positivismo y activación con negativismo y pasividad.
- También se ha prestado atención a las **funciones** que cumple el empleo y que se quedan sin cubrir en situación de desempleo, como la estructuración temporal de los días, la oportunidad de establecer relaciones personales fuera del contexto familiar, la definición de estatus personal y de la identidad, o la posibilidad del desarrollo de actividades.
- Las **consecuencias**, tanto individuales (deterioro psicológico y psicosocial), como en el entorno familiar y sobre la sociedad (incremento del gasto social, aparición de conductas antisociales, crecimiento de la economía sumergida o inhibición de conductas políticas).
- Empleo y desempleo aparecen con aspectos funcionales y disfuncionales, positivos y negativos que fluctúan en su importancia:



### PREJUBILACIÓN

Se han descritos efectos en tres niveles: *social, organizacional y personal/relacional*.

- **Desde el punto de vista social,** se ha denunciado la discriminación por razón de edad que supone la salida del mercado laboral de los "trabajadores mayores", conflicto intergeneracional que esto lleva, y también la contradicción que supone el aprovechamiento de prestaciones públicas de desempleo y jubilación anticipada como forma de solución de problemas.
- **En el nivel organizacional,** tanto efectos positivos como negativos. Como negativos, la pérdida de capital humano experimentado, lo cual tiene repercusiones sobre la producción o la accidentalidad laboral, la generación de tensión e inseguridad, la falta de empleados con experiencia incrementa costos y tiempo. Como positivos, la eliminación de excedentes de personal, el incremento de beneficios y la disponibilidad de empleados más baratos y con mayor formación y posibilidad de movilidad.
- **En el nivel individual y relacional,** las consecuencias manifiestan una acusada variabilidad interpersonal. Entre las variables moduladoras se han citado la voluntariedad de la decisión, la situación económica en la que queda el prejubilado, el género, el nivel de estudios, el estatus del empleo desempeñado, los niveles de socialización, la práctica de ejercicios, rasgos de personalidad como flexibilidad. En general, el retiro suele ser una experiencia positiva. Aquellos que manifiestan consecuencias negativas, observan problemas de tipo psicosomáticos, psicológicos, como ansiedad, depresión, desesperanza ante el futuro, frustración, entre otros, y en aquellos casos en que se percibe como una ruptura, el prejubilado se enfrenta a la reconstrucción de su identidad personal. Numerosos prejubilados afirman sentirse solos, haber perdido amigos, sentirse extraños en el medio familiar, creen que molestan a otros o que su forma de ser ha cambiado.

## TRABAJO Y SALUD, IMPACTO DE LA PRECARIEDAD Y DE LA PRECARIZACIÓN EN EL TRABAJO

La noción de *civilización del trabajo* aparece como un mito, el del pleno empleo, referido a un periodo, los "treinta gloriosos" (1945-1974), que hoy parece casi un accidente en la historia y del cual no puede capitalizarse casi nada, ni en términos de éxito, de fracaso o de recuperación crítica.

Se trata de evidenciar la privación de la ciudadanía a la que la crisis del trabajo y del empleo condena a miles de millones personas, empezando por los que no tienen trabajo, y que a menudo han perdido hasta la esperanza de encontrar uno.

Existe un gran riesgo de que los "*privilegiados*", entre el "*temor a perder su trabajo*" y "*el estrés vinculado a los ritmos de trabajo agotadores*", "*se alejen de toda acción militante*".

La práctica cada más extendida del *turn over* acelerado de los mandos medios en las grandes empresas facilita el ejercicio que consiste en no prestarle atención a los estados de ánimo. No tienen tiempo de ver los efectos de las reformas que implementan y la organización de esta "fuga hacia adelante" contribuye en gran medida a la banalización de la iniquidad.

El sufrimiento moral resultante de "traicionar los propios valores" es una forma de sufrimiento en el trabajo que encontramos cada vez con más frecuencia. Para defenderse de los estragos de este sufrimiento de la Razón, se requiere sobre todo la banalización y el escepticismo: las batallas se dan por perdidas por adelantado, se vuelta la página.

- El individualismo aparece como un paliativo: cada quien practica el repliegue sobre sí mismo y el silencio se agranda.
- "*Hay que resignarse*". Al cinismo de unos responde la victimización de otros.
- El sufrimiento de traicionar las propias convicciones puede llegar a la auto-desvalorización. Ya no es la organización la que se considera *mala*, sino que se consideran malas las mismas personas.
- La naturalización de las lógicas instrumentales oculta en la escena pública la cuestión del trabajo, mientras la mentira alimenta desde el interior la eufemización del trabajo.

Frente al uso hipócrita de la palabra ética que enmascara el no dejar de pisotear los principios, es indispensable rehabilitar el testimonio para que la restauración de lo político en sentido pleno del término pase por la constitución de espacios abiertos al debate público.

## EL CUERPO DROGADO

### Récord mundial de consumo de medicamentos

Se analizan los mecanismos de la oferta y la demanda que llevan a este exceso, desde un punto de vista socioeconómico. Se clasifica a estos consumidores abusivos en: mujeres y personas de edad, habitantes de ciudades y las categorías socio-profesiones elevadas, entre otros.

*¿Qué se ha comprendido de la necesidad, anclada en el cuerpo, expresada en la automedicación o el pedido de receta, de remedios contra el dolor de cabeza, las palpitaciones, los problemas digestivos, las lumbalgias, el temblor de las manos, la falta de fuerza y de resistencia, la tos, el vértigo, la vista que se nubla, los calambres y la pesadez en las piernas, los ardores de estómago, ansiedad, insomnio...?*

Para entender la relación de la salud con la enfermedad, no queda otro camino que escuchar. Escuchar a estas personas expresar muy a menudo, el temor de que su cuerpo "se declare en rebeldía". sus nervios "estallen", dejándolos incapaces de efectuar sus tareas cotidianas entre las que el trabajo ocupa un lugar central.

### Resistir al trabajo

Mantenerse en el trabajo, resistir, corresponde a una realidad concreta para los asalariados que deben:

- ◆ Poder superar los problemas engendrados por las condiciones de un trabajo desfavorable.
- ◆ Luchar contra los efectos desestabilizantes para el equilibrio psicosomático.
- ◆ Conservar la vigilancia y la atención necesarias al ejercicio de las competencias cuando la organización obstaculiza la iniciativa, provoca la repetición, la monotonía, el aburrimiento.

- ◆ Mantener la energía requerida cuando la ausencia de reconocimiento desmoviliza.
- ◆ Prevenir la crisis de nervios, contener la violencia.
- ◆ Compensar en lo posible los efectos del envejecimiento sobre el desempeño.
- ◆ Evitar, retrasar la enfermedad que requeriría una interrupción del trabajo.

### **Resistir a cualquier precio**

Así se pide, y se consume "lo que se necesite para resistir". A cualquier precio:

- ◆ Al precio de los efectos secundarios (causa frecuente de no observación de los tratamientos).
- ◆ Al precio del riesgo de acostumbramiento.
- ◆ Al precio de un menor reembolso percibido como fuente de desigualdades.
- ◆ Al precio de la sensación de aislamiento, incluso de vergüenza, que produce recurrir necesariamente a los medicamentos, consumo solitario, a menudo disimulado.

A cualquier precio porque dejar de trabajar, perder el empleo sería aún peor en el plano financiero y en el plano de la identidad.

Entre los "inactivos forzados", la noción de consumo medicamentoso llamada de "confort" plantea interrogantes. La ausencia de actividades valorizadas conlleva una pérdida de sentido, en términos de realización, de contribución reconocida a la vida social, económica y cultural.

### **La precariedad: una mayor intensidad de sufrimiento**

Hombre y mujeres se sienten amenazados por una posible pérdida de empleo.

El trabajo temporario se acompaña con sufrimiento complementario vinculado a la confrontación repetida con lo nuevo, lo desconocido, sin esperanza de integración a un equipo, de disponer de tiempo suficiente para familiarizarse con las herramientas, los locales, la gente, conocer la historia, los "secretos", darle sentido a la tarea prescrita en una obra común.

Hay que prepararse para involucrarse y ya anticipar la partida. Paradojas, ambivalencia inducida, que trabajan en el cuerpo y parecen traducirse a veces en un paradójico consumo continuo de medicamentos destinados generalmente a tratar crisis agudas (migraña, diarrea, temblores, angustia...)

Es cierto, se puede hablar de medicación abusiva, de psiquiatrización injustificada. Pero no es sin razones, aún malas, aún cargas de consecuencias colectivas e individuales, que tantos hombres y mujeres, a falta de puertas abiertas a otras soluciones y reestableciéndole una posición completamente diferente a la palabra, optan por esta forma de padecer.

Los medicamentos calman temporalmente un sufrimiento, pero al hacerlo, oculta su origen real. Se trata de una patología social, que necesita, en el marco de una real política de salud pública, la consideración de los efectos patógenos de "la economía contra la sociedad".