

2.1 El ámbito laboral organizado

2.1.1 Definiciones de organización

El vocablo organización se puede utilizar para describir un objeto, listando lo que ella es: y/o como acción, describiendo su funcionamiento y operatividad internos.

En su artículo *Definición de Organización*, Iván Thompson, nos acerca diversos puntos de vista:

- “Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (Diccionario de economía, 2005, p.448).
- Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido". (Eumed.net enciclopedia virtual, 2007. Recuperado de <https://goo.gl/FHYY9I>).
- Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"(Introducción a los negocios en el mundo cambiante, 2004, p.215).
- Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas". (American Marketing Association, 2007. Recuperado de <https://goo.gl/V4dAQF>).
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines". (Thomson. I, 2007. Recuperado en: <https://goo.gl/GLvBVa>).

Integrando decimos que una organización, como entidad, es el

...sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, constituye una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la componen y es la imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad. (Zarco, M. y Rodríguez, F., 2008, p 24).

Esta definición se aplica a todo tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro, empresas con diferentes características, hospitales, clubes, iglesias, escuelas...

Conjunto de proyectos industriales y/o de servicios, que son escenarios de la tensión permanente entre las metas individuales y los objetivos organizacionales.

2.1.2 Estructura organizacional

Ahora bien, a los fines de desarrollar eficazmente la tarea, las organizaciones (como sustantivo) se dotan de una estructura que les permitirá articular, disponer y hacer operativos, un conjunto de medios, perfiles, herramientas, factores y elementos para la consecución de su fin concreto.

La estructura sería algo así como el esqueleto de la organización, que establece jerarquías y atribuye funciones, generando diversas dinámicas de comportamiento grupal.

Inspirados en Zarco Martín y Rodríguez Fernández (2008), definimos 4 dimensiones funcionando contemporáneamente en toda estructura organizacional:

1. La estructura de poder:

- a. **Centralizado:** todas las decisiones tomadas por una persona.
- b. **Descentralizado:** decisiones tomadas por la persona del lugar en el que surge la situación a resolver.
(nota: El dibujo animado del perro y el incendio, en la U1, ilustra esta dimensión)

2. La estructura:

- a. funcional, se refiere a la posición de acuerdo a la función del trabajador: horizontalidad.
- b. jerárquica, se refiere al rango o status de dicha función: verticalidad

3. **La estructura formal:** representada por las normas y procedimientos formalizados en documentos.

2.1.3 La estructura informal

Consideramos el funcionamiento de esta dimensión – las personas, su interacción y su producción simbólica- de gran impacto en la productividad, (es por ello que la resaltamos como tema principal de esta asignatura)

4. **La estructura informal:** constituida espontáneamente a partir de la formas de relacionarse entre los trabajadores y con la organización, de sus integrantes, para cumplir con metas individuales y grupales independientes del objetivo/fin de la misma.

Nos referimos a lo que podemos considerar como la perspectiva simbólica de la estructura organizacional: La construcción de significado, de “mitos”, de rituales y ceremonias que van constituyendo la historia y la cultura de la organización y que reflejan expectativas individuales, sociales e institucionales.

Y cumple la función de proveer el escenario para representar la dramática cotidiana, y dotar a los participantes de los símbolos internos que les permiten manejarse, dar sentido y representar su papel, interactuando con códigos comunes.

2.1.4 Estructura organizacional en función de proyectos

En los tiempos que corren cualquier organización que pretenda sobrevivir, tendrá estructuras de una flexibilidad tal, que le permita acomodar sus proyectos a las variables y complejas condiciones del mundo globalizado.

Para ello es que una de las soluciones que han encontrado, es la de trabajar en función de los proyectos a emprender, independientemente del tamaño del mismo.

En el pequeño grupo de proyecto, se replican las dimensiones que vimos en los puntos anteriores, generándose una micro estructura que funcionará con objetivos y tiempos específicos bien delimitados.

Por un lado se vio que esta forma de plantearse las tareas, renueva el entusiasmo en las mismas, que aparecen como “nuevas” ya que ofrece oportunidades de recorrer instancias diferentes de los procesos de producción habituales.

Por el otro, ya que un proyecto “hace” grupo, esta modalidad presenta el riesgo de que se olviden los objetivos de la organización en pos de las metas de aquél, como también cierto aislamiento del grupo de proyecto, de las diferentes áreas o departamentos que no participan en el mismo.

2.2 Producción y efectos psico-sociales del trabajo en las organizaciones

2.2.1 Los efectos psicosociales

Las disciplinas que se ocupan de estudiar el mejoramiento en los procesos de producción, relacionan el buen clima laboral en la organización con competitividad y eficacia.

Veamos de qué se trata:

La interacción entre las personas que trabajan en una organización estructurada de acuerdo a las cuatro dimensiones que consideramos en el punto 2.1.2 y 2.1.3., va generando un clima de trabajo, que opera, a su vez, en el desempeño de los participantes del grupo.

Si bien todos los que trabajamos en organizaciones, sabemos, por experiencia, de qué estamos hablando, lo intangible del vocablo hace que sea difícil su definición.

Intentaremos un abordaje, perfilando el concepto de clima laboral diferenciándolo del de cultura organizacional.

2.2.2 El clima y la cultura organizacional

Acerca del clima laboral o clima organizacional

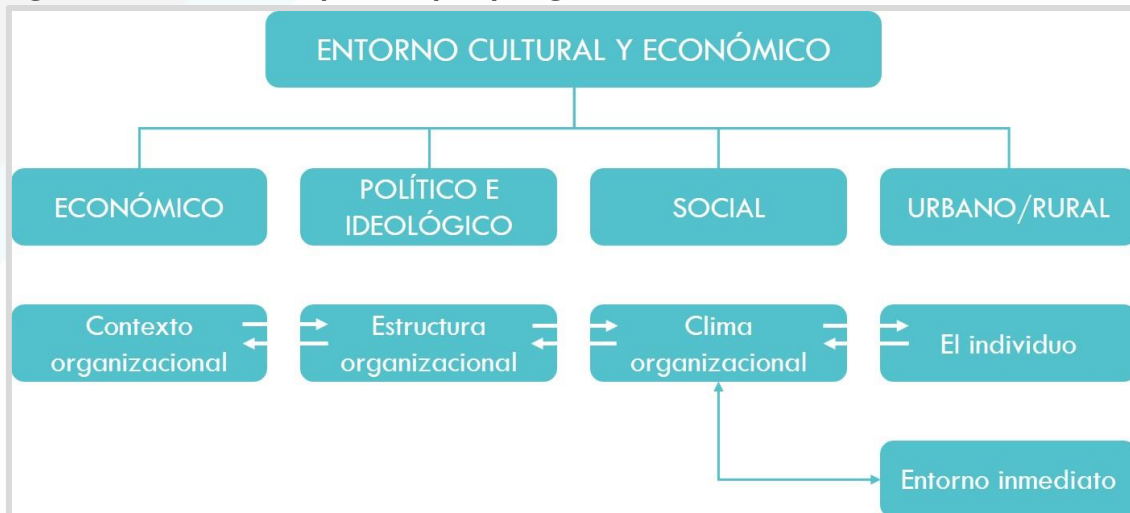
Ya en 1939, Lewin, Lippitt y White, experimentando con grupos de niños, intentando medir la tensión y la agresividad grupal, hablan de los “climas sociales” o la “atmósfera psicológica” que se generan en los agrupamientos relacionado con el liderazgo y el estilo del orden en los mismos (autocrático, democrático, laissez faire). (Anzieu y Martin, 1971).

A comienzo de la década de los setenta, las investigaciones de Litwin y Stringer, enriquecieron el concepto, al hablar de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, que son percibidas con más o menos conciencia, por las personas que trabajan en la organización y que a su vez, impactan en su comportamiento.

En 1976, Payne y Pugh (Ver fig. 1) utilizan la idea de circuito de la energía en los sistemas sociales. En la comparación, aparece la idea de clima, como un enlace entre el individuo -y su entorno- y la estructura organizacional- y su contexto.

Todo esto impactado por el macro entorno cultural y económico.

Figura 1: Modelo Conceptual Payne y Pugh



Fuente: Adaptado de Zarco, M., V. y Rodríguez Fernández, A. (dirs.) (2008): Psicología de los grupos y de las organizaciones. Pirámide, Madrid.

Ya en la posmodernidad, el sociólogo británico Giddens, desde su mirada holística de las sociedades modernas, describe el clima organizacional como una dinámica sistémica que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros relacionadas con la actividad –organizacional- en un proceso en el que la estructura y el sistema se determinan mutuamente.

Encontramos, entonces, infinidad de definiciones de clima laboral. La mayoría incluye las siguientes líneas:

- Es el resultado de los intercambios entre las personas que componen la organización.
- *Es un atributo o conjunto de atributos que conforman el ambiente de trabajo* (Zarco Martín, y Rodríguez Fernández, 2008, p 72).
- Es algo objetivo que incluye variables organizacionales y psicológicas.
- Es la confluencia de situaciones que atraviesa la organización.
- Es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen tal como es vista por sus miembros.

“... cabe destacar cómo la definición más ampliamente aceptada es la que señala que el clima, son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona”. (Zarco Martín y Rodríguez Fernández, 2008, p73).

Y es el campo disciplinar de la psicología del trabajo, que hace los mayores desarrollos en este sentido. Cuando define el clima psicológico en ámbitos laborales, se refiere al:

Sentido que le da cada uno de los miembros de la organización a sus percepciones individuales en una situación organizacional.

Estas percepciones, no se deben sólo a las características objetivas, sino también al interés adaptativo de los individuos para comprender la organización y los roles que se juegan

en las prácticas mismas. Por eso decimos que se organizan – las percepciones- tanto en función de los fenómenos objetivos organizacionales (estructura, cultura, clima, etc.), como de las características de los individuos que las perciben y la significan. El significado, entonces no se plantea como algo dado, sino que se desarrolla a medida que se dan las interacciones en un ambiente determinado.

Por lo tanto, los elementos subjetivos y objetivos están en la base de la formación de las percepciones.

Ahora bien,

El clima organizacional, se trata de una variante que, bien diagnosticada, nos ayuda a comprender y a explicar buena parte de los comportamientos en las organizaciones; comportamientos que, a su vez influyen de manera directa en la productividad y rendimiento organizacional. (Zarco Martín y Rodríguez Fernández, 2008, p77).

Diversas investigaciones encontraron que el clima laboral se relaciona con:

- La satisfacción individual en el ámbito laboral.
- Los conflictos que despierta el rol a jugar.
- El compromiso con el grupo y con la organización.
- El compromiso de la organización con los trabajadores.
- El tipo de cohesión grupal.
- La cualidad de la comunicación.
- La gestión de la construcción de conocimientos.

Si bien no resulta tarea fácil medir el clima organizacional, los expertos en el tema, eligen diseñar, aplicar y analizar los resultados de encuestas, como método para poder medirlo.

Estas encuestas indagan sobre el conocimiento y comprensión que tienen los trabajadores sobre la estructura y los objetivos de la organización y sobre los sentimientos que les despierta la empresa, los otros trabajadores, y su trabajo mismo.

Acerca de la cultura organizacional

Lo que llamamos cultura según Gordón es *“la parte del ambiente interno de una organización, la cual incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros organizacionales y sirve para guiar su funcionamiento”*. (Gordon en Jiménez, G. P., 2006, p.680).

De acuerdo con Robbins (Robbins en Jiménez, G. P., 2006, p.681), *“cultura organizacional; se refiere a un sistema de significados compartido entre sus miembros y que distinguen una organización de otra”*.

Queremos recordar que la cultura organizacional, como sistema complejo y en construcción permanente, incluiría tanto las presunciones básicas - lo implícito – como la transmisión a los nuevos miembros del modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad... y la incorporación de lo que estos nuevos miembros aportan. Esta co-construcción, llamada cultura, brindará perspectiva histórica, de identidad, y de sentido a sus miembros.

Si entendemos la organización como una micro sociedad, deberíamos reconocer su dimensión cultural como un fenómeno dinámico, evolutivo, profundo y complejo.

El concepto cultura, tomado de las ciencias sociales, evoca que, al igual que existe un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio (una nación, un Estado, etc.), de igual manera existen también elementos culturales en el interior de cada una de las organizaciones. (Zarco M. y Rodríguez F., 2008, p78).

Consideramos la cultura organizacional, como:

- **Un Producto:** porque incorpora la experiencia y memoria de los antecesores.
- **Un Proceso:** porque está en constante renovación y recreación a medida que se transmite y recrea con los recién llegados.

La cultura organizacional, opera consciente e inconscientemente; define la visión que la organización tiene de sí misma y del entorno.

2.2.3 Acerca de la perspectiva simbólica en los ámbitos organizacionales

Los aspectos manifiestos de la cultura de la organización, se expresan en los símbolos que la representan.

Mitos, anécdotas, cuentos, ceremonias y rituales, logos, uniformes y escudos facilitan la construcción de una identidad, brindan la sensación tranquilizadora de pertenencia, dan cierta estabilidad, permiten reducir ansiedades y ambigüedades internas, y a la vez transmitir mensajes al resto de la comunidad.

- Se construye para aumentar la predictibilidad y encontrar dirección, ante la incertidumbre.
- Se refiere al movimiento de la vida organizacional, más como un flujo entramado de experiencias de personas trabajando, que como una secuencia lineal de causa – efecto.
- Se instituye desde lo fundacional, e implica la producción y reproducción de sentidos.

La descripción e interpretación de la cultura organizacional –nivel simbólico–permite:

- Comprender cómo opera la cultura en la productividad.
- Promover el concepto de eficacia, que sostiene la organización.
- Mejorar el diseño de estrategias y políticas de producción.
- Reforzar la identidad de la organización.
- Promover cambios.
- Valorar y responder a los fenómenos de dinámica de los grupos.

Tengamos en cuenta que “home working”, “home and work balance”, equipos de trabajo apoyados en las NTC’s, el significado que dan a la actividad laboral los más jóvenes (generación X, Y, y siguientes...), starts-up (compañías emprendiéndose), y aún mismo la modalidad de trabajo por proyectos, son nuevas perspectivas a la hora de definir la cultura de la organización.

2.2.4 Los grupos de proyectos hoy: Sistemas racionales abiertos o sistemas naturales abiertos

La tendencia actual de las organizaciones a trabajar por proyectos, se apoya en conceptualizaciones teóricas que han surgido de observaciones interdisciplinarias. Economía, ingeniería, antropología, ecología, sociología y psicología social, son algunas de las ciencias que han aportado sus matrices metodológicas, a los fines de poder dar una nueva lectura a la producción de los grupos de proyecto.

- La descripción de la organización como **SISTEMA RACIONAL**: pone el énfasis en las estructuras y los procesos utilizados.
- La descripción de la organización como **SISTEMA NATURAL**: pone el énfasis en la dimensión socio-psicológica de los involucrados.

A principios del siglo pasado, se consideraba a la organización, como un sistema racional cerrado: toda la atención estaba puesta en el modelo de funcionamiento interior de la organización; suponía que una serie de acciones precisas, llevan con máxima eficiencia a objetivos determinados. Los departamentos, las jerarquías y el control de los trabajadores, eran considerados motor de la producción, y el sistema productivo como estable, predecible y controlable.

El film del director y guionista Charles Chaplin, Tiempos modernos (Estados Unidos, 1936), da cuenta artísticamente de este modelo.

A mediados del siglo pasado, comienza a hablarse de las organizaciones como sistema natural cerrado. Ya que se reconociese el peso de la estructura informal de relaciones que se desarrolla entre los participantes en la efectividad operativa, y de la complejidad y variabilidad de las metas en los procesos de producción.

En los años 60, y según el modelo racional abierto, comienzan a diseñarse las estructuras organizacionales, teniendo en cuenta los cambios en el contexto y su impacto en el desempeño de los trabajadores y en la eficacia de las prácticas.

Ejemplo de este modelo, son las transformaciones desarrolladas a partir de las nuevas tecnologías de producción.

Hoy en día se tiene en cuenta a quienes en proyectos se llama “los involucrados”: todas aquellas personas que de alguna manera se van a ver impactados por el proyecto y su producto final. Además se sostiene que la satisfacción y opinión del cliente retroalimenta una producción eficaz. Estas ideas resultan del modelo de sistema natural abierto, que considera la complejidad y la variabilidad de todo el sistema, con la incertidumbre y lo aleatorio como telón de fondo.

Queremos resaltar la importancia que tiene en proyectos, la elección y la explicitación a todo el grupo de proyecto, del modelo que regulará la planificación y la gestión del mismo.

Referencias

Andrade S. (2005): «*Diccionario de Economía*», Tercera Edición, Ed. Andrade, México.

Jiménez, G. P. (2006). *La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA)*. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2).

Real Academia Española: Diccionario on-line. Recuperado de: <http://www.rae.es/>

Thomson, I. (2007): *Definición de Organización*, en PromonegocioS.net. Recuperado el 28/04/2017 en <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Zarco Martín, V. y Rodríguez Fernández, A. (dirs.) (2008): *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Pirámide, Madrid.