

TEMA 11: EL LIDERAZGO

Definiciones:

- El líder es el foco o núcleo central de los procesos del grupo: el líder por su posición, rol o status sirve como un agente primario en la determinación en la estructura del grupo, en el clima, en las actividades...
- Desde el punto de vista de la personalidad: los líderes tienen una personalidad o características que tienen como resultado que en condiciones de grupo se implican en conductas que derivan en el dominio, la coordinación, el control de otras personas.
- Desde el punto de vista de la obediencia o autoridad: el líder es aquella persona capaz de inculcar sus deseos, intenciones en el resto del grupo y por tanto capaz de obtener obediencia y respeto.
- Liderazgo como influencia: el líder sobre otras personas para que cooperen o coordinen sus acciones para conseguir unos objetivos.
- Liderazgo como conducta: el liderazgo es la conducta de un individuo que implica dirigir actividades grupales.
- Liderazgo como persuasión: el liderazgo es el arte o habilidad de influir en el conjunto de personas mediante la persuasión para conseguir una línea de acción que derive en un objetivo.
- Desde el punto de vista del poder: el liderazgo es un tipo de relación de poder caracterizado porque los miembros del grupo perciben que otro miembro del grupo está legitimado para describir pautas de conducta para los miembros del grupo en lo que se refiere a su actividad como miembros del grupo.

Funciones:

- Definir los objetivos y mantener la dirección hacia estos objetivos.
- Proveer los medios para alcanzar el objetivo.
- Mantener la estructura del grupo.
- Facilitar la interacción entre los miembros del grupo.
- Mantener la cohesión del grupo y procurar la satisfacción de los miembros del grupo.
- Facilitar el rendimiento del grupo en sus tareas.

Teorías:

• Centradas en los rasgos o características del líder:

Existen un conjunto de características o rasgos personales que son estables (formas de ser de la persona) relacionados con el liderazgo eficaz. Habrá que investigar cuáles son esas características a través de test y escalas.

Se han investigado distintas características:

- Manejo de la atención: habilidad para comunicar un sentido de logro, los objetivos del grupo, de tal forma que los subordinados dirigen su atención hacia ellos.
- Manejo del significado: habilidad para crear y comunicar significados con habilidad.

- Manejo de la confianza: habilidad para conseguir que los subordinados confíen en el líder y perciban que se puede confiar en él.
- Manejo de sí mismo: capacidad para conocer sus habilidades y limitaciones.

Críticas:

La situación condiciona que uno sea capaz de conseguir todas esas cosas. No existe apoyo para estas teorías. Es difícil establecer a una persona que sea buen líder en todas las situaciones y organizaciones.

• Teorías sobre los estilos comportamentales:

Intentan resolver alguno de los problemas encontrados en las teorías centradas en los rasgos. Se plantea que son las conductas que emite un individuo lo que caracteriza el liderazgo. Hay una disminución a la atención de las características personales y sobre todo de la estabilidad. Cada situación requerirá un estilo de comportamiento distinto.

Clasificaciones:

Likert: existen dos tipos de líderes:

- Centrado en el trabajo: supervisa la actividad de los empleados, estructura sus acciones, premia la producción. El líder percibe a los empleados como un instrumento para la consecución de los objetivos.
- Centrado en los empleados o en lo afectivo: presta especial interés por las necesidades y aspectos humanos de sus subordinados. Generalmente permiten una amplia participación y autonomía de los empleados.

Grupo de Ohio: dimensiones básicas:

- Consideración: los líderes que puntuaban alto en consideración conseguían un ambiente de trabajo de confianza mutua, un respeto por los subordinados y se mostraban sensibles hacia sus consideraciones y expectativas. Cuando puntuaban bajo los líderes se mostraban impersonales en su trato con los subordinados.
- Estructura inicial: los individuos que puntuaban alto se caracterizaban por ordenar sus funciones y las de sus subordinados de modo que la probabilidad de conseguir sus metas aumentaban.

Consid.

- estruc.

Blake y Mouton: plantean dos dimensiones:

- interés por la producción
- interés por las personas

produc.

Personas

Se establecen distintos tipos de líderes dependiendo de cómo puntúan:

- Líder pobre: realiza escasos esfuerzos por conseguir la tarea ni muestra interés por los individuos.

- Líder centrado en la tarea: se caracteriza por un alto interés en la producción pero bajo en las personas.
- Líder de club de campo: se centra en las personas pero se despreocupa de la tarea.
- Líder a mitad de camino: procura hacer compatibles la consecución de objetivos con las necesidades de las personas.
- Líder de equipo: consigue armonizar en su máximo nivel la producción con los intereses de las personas.

• Teorías contextuales:

Abandona la idea de que el líder ideal es el que tiene determinadas características personales o se comporta de determinada manera. Cualquier persona en la situación apropiada sería un buen líder, lo determina la situación. El liderazgo es una característica que se le otorga según la situación.

Existen distintos modelos dentro de las teorías contextuales:

• Teoría de la contingencia:

Su principal representante es Fiedler. Hay tres dimensiones de la situación que son relevantes para determinar el tipo de liderazgo:

- Relación entre los subordinados y el líder: confianza en el líder.
- Estructuración de la tarea: en qué grado las tareas están claras y el grado en que están estandarizadas.
- Posición del poder del líder: se refiere al nivel de autoridad que tiene el líder sobre sus subordinados.

Teorías de las rutas y las metas:

Para esta teoría el papel fundamental de un líder es mejorar la coordinación de sus subordinados y para eso tendrá que tener en cuenta la situación. Puede utilizar cuatro estrategias:

- Directiva: el líder dirige sin que permita que los subordinados participen en la toma de decisiones.
- Apoyo: el líder se muestra cordial y sensible a las necesidades de sus subordinados.
- Participación: el líder pide, recibe y emplea las sugerencias de los subordinados.
- Orientación hacia el logro de los objetivos: el líder fija objetivos ambiciosos en la capacidad de sus subordinados para alcanzarlos.

También incluye algunas sugerencias de cómo el líder puede influir en sus subordinados consiguiendo mayor satisfacción y rendimiento:

- Reconocimiento de necesidades de recompensa de los empleados.
- Otorgar premios por el logro de incentivos.
- Apoyar los esfuerzos de los subordinados para conseguir los objetivos.
- Eliminar las barreras o dificultades que encuentran los subordinados.
- Aumentar las posibilidades y oportunidades para satisfacer las necesidades personales.

El papel del líder es el de facilitar que los subordinados encuentren la mejor vía para la consecución de los objetivos.

Teorías del estilo de liderazgo:

Vroom y Yetton. Hay que preguntarse en qué situación se va a ejercer el liderazgo y así saber qué características tenemos que poner en marcha. Habría que hacer un diagnóstico de la situación en el que habría que preguntarse:

- En qué medida es importante la calidad de la toma de decisiones.
- En qué medida el líder posee la suficiente información y pericia para tomar decisiones de calidad.
- En qué nivel está estructurada el problema.
- En qué medida la aceptación de la solución por parte de todos los miembros del grupo para que sea eficaz.
- Probabilidad de que una decisión sin contar con el grupo sea aceptada.
- En qué nivel los subordinados están motivados para conseguir las metas de la organización.
- En qué medida las preferencias de los subordinados por otras soluciones pueden generar conflicto.

En función de estas preguntas se decide el estilo de liderazgo más apropiado que son:

– Autocrático: A1 ! el líder resuelve el problema o toma una decisión utilizando sólo la información que él dispone. No consulta a nadie.

A2 ! el líder obtiene información de sus seguidores y después él decide cuál es la solución al problema.

– Consultivo: C1 ! el líder comparte el problema con sus subordinados individualmente. Obtiene sugerencias e ideas que puede o no tener en cuenta a la hora de tomar una decisión, pero los subordinados no participan en la toma de decisiones.

C2 ! el líder comparte y expone el problema al grupo permitiendo que realicen aportaciones y sugerencias para la toma de decisiones. La última decisión la sigue tomando el líder.

– De grupo: el líder del grupo comparte el problema con sus subordinados y el grupo llega a una decisión consensual. El líder actúa como mediador en el proceso de la toma de decisiones.

Jago intenta complementar el modelo anterior y plantea algunas preguntas más:

- considerar si los subordinados disponen de información relevante para realizar aportaciones de calidad.
- si existen restricciones temporales.
- cuáles son los costes asociados a la reunión de los distintos miembros del equipo.

Factores que influyen sobre el liderazgo:

- Exactitud en la percepción.
- Formación, experiencia y personalidad: del líder (cuanto mayor formación, mayor eficacia. Rigidez no aumenta la eficacia) y de los subordinados (experiencia hace más viable un tipo de liderazgo que otro. La madurez se refiere a aspectos motivacionales. A mayor madurez, mayor estilo de liderazgo participativo).
- Expectativas y estilos de los dirigentes: si no se ajustan a las demandas de la situación, el rendimiento y la eficacia del liderazgo será bajo.
- Comprensión de la tarea
- Expectativas de otros líderes compañeros: actúan como modelo (si un líder es eficaz los demás también lo serán).

TEMA 12: TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Definiciones:

- Castles: La elección consciente entre dos o más cursos de acción que se presentan como posibles.
- Redford: incluye varios aspectos: es necesario que el grupo elabore distintos cursos de acción, evaluar ventajas e inconvenientes de cada uno y elegir una alternativa.

La toma de decisiones se confunde con la solución de problemas y pensamiento creativo. La toma de decisiones se diferencia en que implica elegir entre varios cursos de acción y la solución de problemas implica elegir una solución correcta. No siempre que tomamos una decisión hay un pensamiento creativo.

Tomar una decisión implica la búsqueda de alternativas de acción, alguna de las cuales podrá ser novedosa (pensamiento creativo) y elegir la mejor o más correcta que en ocasiones puede ser aceptada.

Modelos:

• Del hombre económico:

Procede de la matemática y economía. Se asienta sobre una proposición: los hombres actúan de manera racional:

- Supone que existen principios objetivos con los que valorar las alternativas.
- Los individuos pueden disponer de toda la información necesaria para la toma de decisiones.
- Los individuos tienen capacidad para procesar toda la información disponible.

Según este modelo las decisiones se toman:

- Los individuos recogen toda la información relevante para tomar la decisión.
- Analizamos toda esa información de manera racional.
- Escogen la alternativa que tenga los mayores resultados y los menores costes.

Conoce todas las alternativas relevantes y las consecuencias asociadas a cada una de esas alternativas. Dependiendo de estas consecuencias están las siguientes situaciones:

- De certidumbre: el individuo conoce todas las consecuencias que se van a dar en una determinada alternativa.
- De riesgo: el individuo conoce las posibles consecuencias de cada una de las alternativas y la probabilidad de que ocurra cada una de ellas.
- De incertidumbre: conoce las posibles consecuencias pero no sabe cuál es la probabilidad de que ocurra cada una de ellas.

Las decisiones se toman en cada una de estas situaciones:

- En las de certidumbre elijo la situación que yo prefiera.
- En las de riesgo el individuo pondera el grado en que desea unos resultados y la probabilidad de que eso tenga lugar.
- En las de incertidumbre la forma más habitual es la de optar por un criterio de riesgo mínimo.

Del hombre administrativo:

Se formuló a partir de las críticas que recibió el modelo del hombre económico. Critica la distinción neta entre racional e irracional (si no existen procesos emotivos no se pueden tomar decisiones racionales). También critica la disponibilidad de toda la información necesaria (no contamos con toda la información disponible). Otra crítica es que no procesamos todas las alternativas disponibles. Por este motivo aparece el modelo del hombre administrativo.

En el modelo del hombre económico hay que evaluar cada una de las soluciones y elige la mejor posible. El modelo del hombre administrativo busca una solución satisfactoria que cumpla unos objetivos.

Tipos de tomas de decisiones

• Procesos de toma de decisiones programadas

Situaciones en que se toma una decisión sobre una decisión que no es rutinaria o no novedosa. Es fácil que se conozca prácticamente toda la información relevante. Es también probable que existan procedimientos establecidos de cómo debe tomarse esa decisión. También es habitual que se conozcan las consecuencias.

• Procesos de toma de decisiones no programadas

Es la situación contraria. Son decisiones que se suelen tomar ante situaciones novedosas que desconocemos o conocemos parcialmente. Será necesario dedicar más tiempo a recabar información y hacer un mayor análisis. Será mayor el desconocimiento de las posibles consecuencias.

• Grado en que conocemos las consecuencias de una decisión:

- certidumbre
- riesgo
- competición: medida en que la decisión que uno toma afecta a otros.

• Decisiones individuales:

(Tomada por un solo individuo). La ventaja es que el individuo, si la situación es compleja simplifica el proceso de toma de decisiones. Los inconvenientes al haber un solo individuo la decisión puede ser de peor calidad porque la cantidad de información que se puede recoger es menor y también se puede procesar menos información. Puede afectar a la calidad de la decisión.

Decisiones grupales:

(Tomada por un grupo). La ventaja es que en un grupo habrá mayor número de habilidades y destrezas. Los inconvenientes son que las decisiones serán de mayor calidad en un grupo pero alargan el proceso de toma de decisiones. Además tienen mayores costes.

Decisiones monobjetivos:

El grupo tiene que decidir sobre un solo objetivo. Las decisiones son más simples. Las decisiones pueden perjudicar a la consecución de otros objetivos. Tomar una decisión en uno de los objetivos puede dañar al otro

Decisiones multiobjetivos:

El grupo tiene que decidir sobre varios objetivos. Las decisiones son más complejas porque es necesaria más información y capacidad. La interacción hace más compleja las situaciones de multiobjetivos.

Las decisiones más frecuentes son cada vez no programadas porque cada vez el ambiente es más inestable. Además las decisiones son cada vez más complejas. La interdependencia hace que las decisiones tengan cada vez un carácter multiobjetivo. Es más frecuente que sea necesario recurrir a decisiones tomadas por grupos.

Condiciones previas o antecedentes al proceso de toma de decisiones

- Que el individuo sea consciente de la necesidad de llevar a cabo algún tipo de acción sobre una situación.
- Que el individuo esté motivado para llevar a cabo tal acción.

- Que el individuo disponga de unas capacidades mínimas para poder tomar una decisión.
- Que el individuo disponga de los medios necesarios para poder tomar una decisión.

Fases en el proceso de toma de decisiones: Modelos:

Eilon. Plantea tres fases:

- Fase de inteligencia: el sujeto recoge información que le permite saber cual es la situación actual y además analiza esa información para saber qué aspectos desea cambiar.
- Fase de diseño: tendrá que formular y elaborar alternativas disponibles y factibles y tendrá que analizar cuáles son las posibles consecuencias de esas alternativas.
- Fase de elección: el individuo tendrá que establecer qué criterios va a seleccionar entre las distintas alternativas y qué mínimos tiene que cumplir la alternativa elegida para que se ponga en marcha. Luego tiene que aplicarlos y evaluarlos. Por último elegirlo.

Janis y Mann. Cinco fases:

- Fase de conciencia del problema: el sujeto toma conciencia de que existe un problema que requiere que se tome una decisión. Esa conciencia se produce cuando el individuo posee información que cuestiona la idoneidad de la situación actual. Es necesario que esa información no pueda ser descartada como falsa e irrelevante.
- Fase de búsqueda de alternativas: el sujeto explora las posibles líneas de acción que tienen que permitir abandonar el estado actual.
- Fase de ponderación de las alternativas: debe ponderar cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada una de esas posibles acciones. Podría ser que ninguna de las alternativas fuese satisfactoria. El individuo puede resignarse y quedarse con la situación en la que está o el individuo puede volver a reiniciar el proceso de toma de decisiones y buscar nuevas alternativas.
- Fase de deliberación sobre la ejecución de la alternativa seleccionada: el sujeto analiza cuáles son las condiciones necesarias para poder poner en marcha esa alternativa y tendrá que evaluar cuáles son sus consecuencias.
- Fase de elección: la alternativa es definitivamente seleccionada y se ejecuta. Una vez puesta en marcha puede ocurrir:
 - Que la decisión sea acertada: coincide lo real con lo deseado y el proceso se da por terminado hasta que vuelvan a divergir lo real con lo deseado.
 - Si no coincide lo deseado con la realidad el proceso de toma de decisiones comienza de nuevo.

Variables que afectan al proceso de toma de decisiones

Se puede analizar desde distintos niveles:

- **Variables individuales:** la capacidad de un individuo para recopilar información afecta a la toma de decisiones dependiendo de sus habilidades para documentarse e incluso de sus habilidades sociales. La capacidad para procesar y analizar esa información también afectará a las fases en que se evalúa y analiza la información en el proceso de toma de decisiones. Se han estudiado algunas dimensiones:
 - Abstracción: las personas son capaces de recopilar y procesar mayor cantidad de información para tomar decisiones y de formas más abstractas.
 - Concreción: las personas recopilan menos información.
 - Habilidades creativas: afectarán más en un tipo de decisiones que en otras. Tendrán más impacto en las decisiones no programadas.
 - Valores de los individuos

- Flexibilidad y sensibilidad respecto de las consecuencias que puede tener una situación ! dogmatismo: son individuos poco flexibles a la hora de tomar una decisión y muestran menor sensibilidad sobre las consecuencias de la toma de decisiones.
- Emocionalidad vs objetividad.
- Propensión al riesgo.
- Variables grupales: los grupos afectarán a los procesos de valoración y a la selección de alternativas (Tema 2).
- Variables organizacionales: puede afectar a cómo se toman las decisiones porque la organización delimita que alternativas son posibles y satisfactorias y cómo fija los objetivos. Hay que ver si es posible que la toma de decisiones tenga lugar.

Efectos del tipo de liderazgo en la toma de decisiones

- Regla de información: se aplica siempre que la calidad de la decisión sea decisiva, la correcta. Si es importante y el líder no posee información suficiente o carece de las habilidades para tenerla destacaríamos el tipo de liderazgo autocrático A1.
- Regla de congruencia de la meta: si la calidad de la decisión es importante, si los subordinados no comparten la meta u objetivo que se alcanzará con la toma de decisiones se elimina el liderazgo de grupo.
- Regla del problema no estructurado: si la calidad es importante, el líder carece de destreza para recoger información y el problema no está estructurado será necesario que el líder reúna información. No podrá aplicar los liderazgos autocráticos ni el consultivo C1.
- Regla de la aceptación: si los subordinados asumen la decisión será necesario eliminar los liderazgos autocráticos.
- Regla del conflicto: sigue siendo importante que la decisión sea tomada por los subordinados y esperamos que surja conflicto. Habría que eliminar los liderazgos autocráticos y el consultivo C1.
- Regla de equidad: la calidad de la decisión no es el criterio fundamental. Lo vital es que el objetivo sea aceptado por los subordinados. Además no podemos asegurar que si el líder toma la decisión por su cuenta sea aceptada. Eliminamos los liderazgos autocráticos y consultivos.
- Regla de prioridad de la aceptación: la aceptación es decisiva. No estamos seguros de que una decisión autocrática sea aceptada. Los subordinados muestran compromiso y responsabilidad frente a la organización. Eliminamos los liderazgos autocráticos y consultivos y elegiríamos el grupal.

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

- Voluntaria: ir a votar a las elecciones
- Forzosa: estar presidiendo la mesa de elecciones
- Formal: buzones de sugerencias
- Informal
- Directa
- Indirecta

Va a variar la decisión dependiendo de en qué fase de la toma de decisiones de dé la participación.

Efectos de la participación y causa

- La participación tiene efectos positivos. Se producen por:
- Cuando un individuo participa en la toma de decisiones aumentan las posibilidades de que la opción a poner en marcha sea compatible con la opinión de los individuos. Pero sólo si el individuo en el

proceso de toma de decisiones tiene la capacidad o poder suficiente para incluir sus intereses tendrá efectos positivos.

- El hecho de que a alguien le dejen expresar sus deseos mejora la satisfacción con independencia de que consiga cambiar la situación.

La participación afecta al rendimiento a través de efectos cognitivos. El participar aumenta la capacidad de información y la complejidad (conoce más y rinde más). Respecto a lo motivacional, puede disminuir las resistencias porque no se le impone a la persona. Participar en las decisiones implica que son menos impuestas y cuando disminuyen las resistencias el individuo tiene la sensación de que aumenta el control. Y si participa ya no está en una situación novedosa que genera siempre cierta ansiedad y afecta al rendimiento disminuyéndolo.

Cuando los individuos participan se fijan objetivos más ambiciosos que puede tener consecuencias más directas que puede tener un efecto positivo sobre el rendimiento. Para que los efectos positivos tengan lugar es necesario que surjan unos efectos psicológicos.

Toma de decisiones en grupo

La característica más importante es el aumento en la complejidad. Es recomendable consultar con expertos, que ellos aporten sobre esas áreas en las que tengan más conocimientos y que luego discutan esas visiones. Por último hay que conseguir que lleguen a un consenso. Es importante tener en cuenta la forma en que presenten esos conocimientos a la otra persona.

TEMA 13: PODER, AUTORIDAD Y JERARQUÍA EN LAS ORGANIZACIONES

El poder tiene que ver con la coordinación para conseguir unos objetivos.

Surge en los 80 una forma de abordar el poder, formula una organización política. Hay distintos objetivos que no siempre son comunes en la organización. El poder sirve para que cada una de las subunidades defiendan sus objetivos. Es un sistema que evoluciona como fruto del conflicto.

Definiciones

No existe una sola definición de poder. En la mayoría la idea que se recoge es que el poder se manifiesta en aquellos sistemas en que un individuo es capaz de coordinar la conducta de otros individuos.

Dahl: A tiene poder sobre B en la medida que A puede lograr que B haga algo que no haría de otra manera

Capacidad de actuar sin el impedimento de otro

Weber: Capacidad de un hombre de realizar su propia voluntad en una acción común, incluso con la resistencia de otros que participen en la acción.

Características del poder

Son dos fundamentales:

- Asimetría: uno tiene mayor capacidad de controlar que otros.
- Reciprocidad: la persona que tiene menor capacidad de control puede influir sobre otros aunque sea en menor medida.

Dimensiones del poder

- Intensidad: se refiere al grado de influencia que tiene A sobre las posibilidades de que B emita esa conducta.
- Dominio de poder: es el área sobre el que se extiende el poder que uno tiene (número de personas, organizaciones sobre las que ejerce el poder...)
- Rango de poder: número de conductas sobre las que uno tiene poder.

Fuentes del poder

Intervienen tres elementos fundamentales:

- Recursos: para tener poder, uno debe tener algo que los demás quieran
- Dependencia: en la medida en que no se puede prescindir de este recurso
- Alternativas: no debe haber otras alternativas y si las hay, que sean peores

Tipos de poder

Poder de recompensa: capacidad de un individuo o grupo de ofrecer objetos u acciones valiosas a otras personas dependiendo de su actuación.

Poder coercitivo: un individuo percibe que la persona que detecta el poder tiene la capacidad para distribuir castigos si no se realizan determinadas conductas.

Poder de experto: una persona tiene conocimientos que nos hace pensar que es recomendable hacer caso a esa persona (médicos).

Poder de referente: se basa en el hecho de que el individuo con poder tiene características o rasgos personales que son valorados positivamente.

Poder legítimo: se basa en la creencia de una persona o grupos de que hay otras personas o grupos autorizados legítimamente para ejercer el poder.

Los dos primeros son en términos de consecuencia y los siguientes son características que los subordinados valoran. El último se basa en el nivel jerárquico.

Dependiendo de la base sobre la que se asienta el poder tiene efectos distintos sobre el rendimiento y la satisfacción: el poder de experto se relaciona directa y positivamente con el rendimiento y la eficacia. El poder de referente se relaciona también directamente con el rendimiento pero de forma menos pronunciada. El coercitivo afecta negativamente al rendimiento. El poder legítimo no afecta de manera significativa al rendimiento. El de experto está directa y fuertemente conectado con la satisfacción de los subordinados. El coercitivo afecta de manera negativa a la satisfacción.

Variables que afectan a las relaciones interpersonales del poder

Características de la gente:

- Recursos de los que dispone el agente: depende de la posición que una persona ocupa tendrá más o menos recursos.
- Métodos que emplea: fuente de donde parte el poder.
- Motivación a ejercer el poder: que desee utilizar los recursos que dispone. Estas motivaciones no son siempre las mismas. Hay un deseo de controlar no sólo a las personas sino también al entorno (Hobbes). Russell establece una distinción: considera que los individuos están motivados a ejercer el poder como un medio y admite la existencia de motivación. La motivación es un elemento necesario y

además existen distintos tipos.

Aspectos de personalidad:

- Locus de control: se distinguen dos extremos:
- Interno: atribuyen los acontecimientos a sí mismos. Las personas con un locus interno tendrán mayores expectativas sobre la posibilidad de ejercer poder.
- Externo: tienden a atribuir los acontecimientos a factores externos.
- Maquiavelismo: tendencia a manipular a otras personas, a controlar su conducta sin que las personas tengan conciencia de que se está produciendo. Implica una cierta ausencia de responsabilidad moral, de culpa. Las personas maquiavélicas procurarán controlar el comportamiento de las personas.

Métodos para ejercer la influencia del poder:

Son acciones concretas. La mayoría coincide con las fuentes de poder.

- Sanciones negativas: se trata de disponer de un recurso (castigos) para controlarle. La ventaja es que es efectivo a corto plazo. Los inconvenientes son que supone un alto coste para la persona que ejerce el control y que suele generar resistencias.
- Sanciones positivas: se basa en el control de un recurso que es deseado por otras personas.
- Métodos informativos: tienen su principal fuente en el control que una persona hace de la información que dispone. Existen tres submétodos:
- Persuasión: el individuo presenta la información que dispone de tal manera que los receptores sean conscientes de la importancia de aceptar las instrucciones que se derivan de esa información. El que recibe esa información sabe cuáles son las intenciones. Un elemento fundamental es que la información parezca fiable.
- Persuasión manipulativa: el agente oculta parcial o totalmente determinados aspectos de la información y de los objetivos intencionadamente para que el receptor no muestre resistencia.
- Manipulación: la persona que ejerce la influencia oculta los objetivos reales porque sabe que si la otra persona conociera esos objetivos no cooperaría.
- Métodos de autoridad: se basan en el poder legítimo. Otras personas perciben como capacitado, lo que permite ejercer influencia.
- Métodos de atracción: coinciden con el poder de referente. Son las habilidades o características valoradas por otras personas para ejercer influencia.

El control o influencia se ejerce simultáneamente a través de varios métodos. No tiene porqué utilizarse un solo mecanismo. Tiene que disponer de los recursos para ejercer el control.

Factores que determinan que se elija un método u otro:

- Disponer del recurso que capacita a una persona para ejercer ese método
- Anticipación o previsión que una persona hace de la efectividad de ese método (consecuencias que esperamos)
- Evaluación de costes inmediatos que va a tener
- Evaluación de las consecuencias a largo plazo
- Consideraciones éticas (si se debe o no hacer)

Variables de la persona que recibe la influencia

- Aspectos receptivos: no es posible que exista poder si la persona no percibe esa capacidad.
- Aspectos motivacionales: para que un recurso sea fuente de influencia es necesario que esa persona desee ese recurso. Hay que saber cuáles son las motivaciones de las otras personas.
- Procesos psicológicos: tienen que ver con los motivos por los que una persona sigue las órdenes de otras.
- Sumisión: el individuo acepta porque desea obtener una valoración favorable. Quiere obtener algo.
- Identificación: el individuo afecta la influencia de otra persona porque desea obtener una imagen propia, positiva y sin divergencias.
- Internalización: la persona asume y acepta los principios sobre los que se basa esa influencia (pago de impuestos).

Debemos distinguir entre conducta manifiesta y disponibilidad para la acción: la persona que recibe la influencia puede experimentar cambios en distintos grados, la persona puede variar o no su conducta. Puede haber una variación sobre las actitudes de esa persona.

Consecuencias derivadas de la influencia

- Que se acepte esa influencia
- Que no se acepte

Es posible también que surjan efectos que no se buscaban.

Surgen tres tipos de conductas cuando se acepta la influencia:

- Acatamiento
- Conformidad
- Obediencia

Cuando el poder se basa en la coerción aparece el acatamiento alienante. Cuando el poder se basa en la remuneración aparece un acatamiento o conformidad basado en un cálculo detallado de las consecuencias positivas. Cuando el poder tiene un carácter normativo (se basa en valores) suele generar un compromiso moral que suele ir acompañado de una aceptación de las normas.

Si los individuos no aceptan la influencia surge la resistencia. Que se produzca resistencia depende del grado de incompatibilidad entre el estado propuesto y el estado actual.

Dentro de la resistencia se pueden distinguir dos conceptos:

- Oposición: los individuos no aceptan todas o algunas de las conductas que se pretenden implantar.
- Resistencia: no cuestiona sólo las preguntas, sino la legitimidad para ordenar. Otras características de personalidad que afectan a la resistencia es que aquellas personas que tienen un mayor deseo de independencia a la hora de tomar las decisiones manifiestan mayor resistencia.
- Reactancia: cuando algunas conductas libres son dificultadas o impedidas surge la reactancia psicológica que impulsa a la persona a intentar restablecer esas conductas. Depende de la importancia de los actos que se limitan, del número de actos y de la intensidad con que se intenta limitar esas conductas.

También pueden variar los intentos que los individuos hacen para restablecer ese comportamiento: puede intentar acciones que inmediatamente restablezcan ese derecho, puede poner en marcha mecanismos que restablezcan el derecho y pueden realizar acciones que no van a restablecer el derecho pero que a él le permiten actuar libremente.

Uno de los aspectos más importantes es que se pone de manifiesto que las relaciones de poder tiene siempre un carácter bidireccional.

TEMA 14: CONFLICTO Y RELACIONES INTERGRUPALES EN LA ORGANIZACIÓN

El conflicto se puede analizar desde distintas perspectivas:

- Psicológica
- Sociológica: no se trata de analizar datos de los individuos sino pensar que el conflicto tiene su origen en problemas estructurales y sociales.
- Psicosocial: el conflicto se manifiesta a través de individuos y esas acciones actúan insertas en un sistema social.

Características y concepto de conflicto

Tiene que haber oposición entre las partes. Hay una incompatibilidad que puede ser en muchos aspectos. Al menos una de las partes tiene que percibir la existencia de la incompatibilidad. También deben percibir que de esa incompatibilidad se deriva un bloqueo en la consecución de sus objetivos.

Habría que hacer una distinción entre la dimensión conductual y la comprensiva. Dependiendo de las distinciones hay algunas que identifican el conflicto con aquellas acciones o conductas que se pueden plantear.

Las conductas son parte del conflicto, pero no todo el conflicto. Hay dos tipos de conflicto atendiendo a estas dimensiones:

- Latente: se reúnen todos los requisitos para el conflicto y se manifiesta a través de las conductas no observables.
- Manifiesta

Paralelamente a esta distinción se pueden establecer dos aspectos:

- La conducta conflictiva
- El potencial de conflicto

Vamos a distinguir el conflicto en:

- Situaciones de competición que no necesariamente implican la necesidad de bloquear las acciones de la otra parte (las acciones son incompatibles).
- Conflicto de intereses: se produce una incompatibilidad respecto a las diferencias pero no necesariamente las acciones son incompatibles.
- Conflicto funcional
- Conflicto disfuncional

En todas las organizaciones va existir el conflicto, por lo que es inevitable, entonces se derivan varias cosas: no podemos aspirar a eliminar el conflicto, hay que manejarlo de la mejor manera posible. Se piensa que el conflicto no es necesariamente negativo, puede ser incluso positivo.

Los conflictos pueden ser funcionales desde un punto de vista y disfuncionales desde otro. También pueden ser funcionales para una parte y disfuncionales para la otra.

Los aspectos funcionales del conflicto son:

- El conflicto puede aumentar la motivación y la energía
- El conflicto puede ser una fuente de innovación (hay que diseñar nuevas formas de afrontar las decisiones)
- El conflicto puede ser una fuente de cohesión interna y puede modificar los objetivos
- Actúa como alerta ante la necesidad de cambios
- Es posible que se produzca un cambio en la forma de ofrecer el liderazgo (puede cambiar su estilo de liderazgo)
- El conflicto puede mejorar la calidad en la toma de decisiones (si no existe conflicto el proceso de evaluación se empobrece)

Los aspectos disfuncionales han de ser compensados por los funcionales y son:

- Aumenta los costes personales (frustración, tensión...)
- Si el conflicto se intensifica aparecen elementos disfuncionales. Si se intensifica en exceso puede modificar los objetivos y disminuir la motivación y el rendimiento
- Puede afectar a la comunicación paralizándola o distorsionándola
- Puede disminuir la colaboración de las partes, es decir, puede producirse una disminución en la cohesión

Siempre que el conflicto alcanza una situación extrema es más probable que el conflicto resulte disfuncional. Y siempre que las tareas requieran innovación es más probable que el conflicto resulte disfuncional.

Dentro del conflicto hay factores que van a condicionar su manifestación y su condición:

- Predisposiciones conductuales: los individuos van a variar y tendrán unas respuestas que dependerán de variables:
 - Cognitivas
 - Motivacionales
 - Personales
- Existencia de presión social: van a ejercer presión social para que aumente la competición. También existe la presión del contexto en general.
- Estructura de incentivos o intereses: es como se relacionan los intereses de las distintas partes. Hay dos situaciones:
 - Dependencia: cada una de las partes necesita de la otra para lograr sus intereses. Aparece la cooperación.
 - Compatibilidad de intereses: dependiendo de su grado se producirán varios intereses. Si no se consigue estaremos en situaciones competitivas. Si existen intereses comunes hablaremos de situaciones de cooperación. Están también las situaciones mixtas en las que no es posible lograr todos los intereses pero otros sí.
- Existencia de reglas y procedimientos: si están bien diseñadas tiene un efecto positivo, si no, hay conflicto. Puede referirse a distintos aspectos:
 - Pretenden acotar qué alternativas son aceptadas y contribuyen a que el conflicto se mantenga a un determinado margen
 - Ayudan a definir el problema
 - Pueden existir reglas en situaciones de mediación y arbitraje y cómo deben actuar y si están bien diseñados

Fases del conflicto

Tienen que darse unas condiciones antecedentes que puede tener distintas condiciones a su vez:

- Condiciones individuales: los individuos deben percibir la situación como conflictiva y la percepción es individual. La percepción depende de los valores de una persona, de que distingan conflictos.
- Condiciones estructurales u organizacionales: características relacionadas:

Complejidad de la organización (grado de diferenciación): a mayor complejidad, mayor probabilidad de conflicto porque hay mayor pluralidad de objetivos. Los objetivos deben ser distintos: aumenta la probabilidad de que los objetivos sean distintos si aumenta la complejidad porque aumenta la obstaculización de la acción.

A medida que hay distintos grupos aumenta el conflicto

Tamaño de la organización: aumenta la heterogeneidad, las probabilidades de incompatibilidades y la formalización (reglas, estándares, normas). También afecta a la participación disminuyéndola cuando el tamaño sea mayor. El hecho de que se deje opinar puede generar un conflicto, pero si no se deja participar puede provocar un conflicto latente en que se manifiesten los conflictos de mayor intensidad.

Una vez que se dan las condiciones antecedentes es necesario que los individuos perciban que alguien bloquea sus acciones. También es necesario que los individuos interpreten la situación como conflictiva, que quiere decir que define la situación en término de conflicto de intereses entre las distintas partes. Dentro de esta definición podemos establecer dos aspectos:

- Definición de la situación: los individuos deben evaluar los intereses de cada parte, que les llevará a ese estado de frustración.
- Estado de consideración de alternativas: los individuos pueden considerar las alternativas como incompatibles (uno gana y el otro pierde). También existe la situación de suma cero en la que pueden considerar que cada porción que uno gane es una porción que los otros pierden. Otra sería la de solución indeterminada en la que los individuos no pueden saber cuáles son las consecuencias de su acción porque el resultado de su estrategia depende de lo que haga la otra parte. Por último están las situaciones irresolubles en las que el planteamiento del problema es erróneo y no hay solución aparentemente posible.

TEMA 15: CLIMA ORGANIZACIONAL

Definiciones

Las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto según son percibidas y sentidas por aquellas personas que trabajan en él.

Percepción multidimensional por parte de los miembros y los no miembros y atributos esenciales o del carácter organizacional

Cualidad o propiedad del ambiente que los individuos perciben o experimentan y que influyen en su conducta

Patrones y expectativas o valores de incentivo que existen en un modelo organizacional dado

Concepto moral que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros de un sistema social

Proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al

individuo

Para cada organización existen una serie de características y con ello un clima organizacional. El clima organizacional es una percepción compartida. Tiene una serie de características prototipo.

Dimensiones

Los individuos definen características a partir de:

- La autonomía individual: dentro de la organización se dará mayor o menor grado de percepción individual, puede haber mayor o menor independencia, más o menos normas, mayor o menor oportunidades de ejercer la libertad individual...
- Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: en qué nivel los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto para sobrevivir.
- Consideración afecto y apoyo: en qué medida considera que es característico que los directivos apoyan a los subordinados y piensas que sus necesidades son tenidas en cuenta.
- Orientación hacia el desarrollo y el progreso: los individuos pueden percibir que las organizaciones se caracterizan para que los individuos se autorealicen y desarrollen sus potencialidades.

Modelo sobre el clima organizacional (características que condicionan el clima)

El punto de partida son los fines u objetivos de la organización. Los individuos se ven afectados por los objetivos en la toma de decisiones. Se tiene que tomar decisiones sobre distintos aspectos como son las normas (habrá unas u otras dependiendo del objetivo), la tecnología y las unidades o departamentos. Estos aspectos van a condicionar la estructura y el sistema de status dentro de la organización. A su vez la estructura y el sistema de status va a condicionar los procesos de socialización. Dependiendo de si la socialización es efectiva o no lo es va a condicionar las relaciones entre roles. Las relaciones entre roles van a condicionar el desempeño del rol (si se ejecuta correctamente), que se relaciona a su vez con las recompensas. A su vez todos estos aspectos van a afectar a las relaciones de unidades y afecta a los procesos de percepción de la organización que nos lleva al clima organizacional. A su vez el clima organizacional va a afectar al desempeño de la organización lo cual afectará a los objetivos y el proceso comenzaría de nuevo.

Dentro del clima laboral hay variables psicológicas que condicionan esa percepción. Hay que distinguir dos grupos:

- Procesos colectivos:

Son fundamentales porque si los individuos definen una situación como característica esta situación es real. Lo que definen como real lo ven como real. Tiene tres aspectos:

- Base estimular: características reales que tiene la organización
- Percepciones individuales sobre la existencia de esas realidades
- Percepciones sobre el grado en que esa característica está presente

Hay que destacar que el clima organizacional se refiere a las características percibidas, no las valoradas.

- Variables individuales:

Hay que mencionar:

- Necesidades de los individuos
- Objetivos de los individuos

- Personalidad de los individuos

Los individuos perciben las características de la organización que son compatibles con sus características individuales. Cuanto mayor es la satisfacción en relación con las tareas y las posibilidades de progresar se percibe el clima como potenciador de la confianza y del desarrollo de los individuos.

Hay otras variables que lo condicionan y son las características de la organización que son:

- Tamaño: afecta a todas las dimensiones del clima organizacional. Cuanto mayor es el tamaño peor perciben las características de la organización, y peor perciben la autonomía. También es más favorable que piensen que el clima organizacional fomenta la alienación. También aumenta la caracterización del clima organizacional como que hay más seguimiento de las reglas. También son organizaciones en las que existe un escaso interés por el trabajo.
- Especialización: cuanto más específicas son las tareas, más empeora el clima laboral (escasa participación, autonomía laboral...)
- Centralización: cuanto mayor es la centralización, es un clima donde no son características las conductas innovadoras, tiene una baja innovación.
- Estilo de liderazgo: si es formalista y burocrático los individuos tienden a caracterizar el clima como uno en el que hay baja autonomía, es restrictivo y conservador. Si es participativo los individuos perciben la organización como una organización con relaciones interpersonales cálidas, clima reposado, amigable y poco estructurado. Si está orientado a la tarea, producción, innovación y al logro los individuos caracterizan el clima como uno en el que se da una alta responsabilidad individual, se valora el asumir riesgos, es poco estructurado, se valora el trabajo en equipo y los individuos disfrutan de su trabajo.

Clima laboral y conducta

El clima laboral actúa como protector a determinadas conductas que se entienden como no deseables a la organización. Cuando es positivo disminuye el absentismo (si es más protector). Si tiene un fuerte énfasis en la necesidad de logro, el absentismo aumenta. El clima de las organizaciones pequeñas tiene como efecto el fomentar la participación y también las conductas de responsabilidad.

Parece que el clima organizacional resulta útil para comprender aspectos como la satisfacción que es la valoración que el individuo hace de las características de su trabajo. El clima organizacional tiene un carácter heurístico (los individuos ordenan el entorno laboral).