

FUNCION DEL ROL AMBIGUO Y ALICIENTE ECONOMICO.

Problemática: “Causas de los conflictos generados por los alicientes económicos”.

INTRODUCCION:

A continuación voy hacer una breve alusión a una empresa X que como muchas otras decidió después de 10 años cambiar su cultura de trabajo estableciendo un sistema de alicientes netamente económicos y materiales. Esta empresa, empezó como una organización pequeña, informal con apenas 4 empleados. En ese tiempo, sus usos y costumbres se solidificaron en forma de patrones fijos de comportamientos y creencias. A lo largo de su crecimiento, la empresa superó varios obstáculos, indudablemente aumentó su porte y de cuatro empleados paso a tener sesenta. Sin embargo, continuaba manteniendo casi intacto sus patrones de conducta hasta solidificarlos de manera tal de dar creación a su cultura organizacional.

Al cabo de 10 años, y dándose cuenta de las diversas dificultades que los vicios de su cultura le costaban a su negocio, decidió, la cúpula mayor, cambiar algunos de los aspectos de organización que hacían a su cultura. Para tal punto, uno de los planes estratégicos que desearon desarrollar fue la implementación de un aliciente económico que desencadenó diversas clases de conflictos que afectaron aún más a la operativa de la empresa.

La función de esta investigación, será indagar en las causas que han de generar los conflictos mencionados en las diversas estructuras de la organización. Su pirámide organizacional no parece ser complicada o estructuralmente compleja por lo contrario, consta de una línea baja, una línea media y una alta la cual forma la alta gerencia.

Sus integrantes parecen tener claros problemas en la comunicación que llevan a la concreción de graves errores y una alta rotación de personal. Para corregir dichos problemas es que la empresa decide aplicar un sistema de incentivos.

El sistema de alicientes está dividido en dos: catalogado como puntos blancos aquellos por los cuales a favor del individuo o grupo se medía la productividad de cada sector; y los llamados puntos negros, los cuales penaban el no seguimiento de las normas o errores voluntarios e involuntarios como así también faltas de disciplina. La ecuación de ambas etapas conformaban el premio económico a pagar todos los fines de mes, el cual podía ser positivo o negativo.

Bajo ningún concepto en casos de saldos negativos se modificaba el sueldo básico de los integrantes de la empresa. La diferencia entre el sueldo y el aliciente propiamente dicho entonces parecía clara. El beneficio era material expresado en pesos argentinos según su saldo final para cada integrante del grupo. Si bien la productividad se medía por separado, los puntos de castigo individuales expresaban también un costo para el grupo. La normativa estaba detallada mediante un manual de procedimientos internos en donde constaban los circuitos laborales y sus diferentes etapas. La penalidad por errores de supervisión eran mucho más severas en relación a la penalidad del subalterno. La falta de supervisión era tan común que la relación entre los puntos descontados por omisión gerencial eran más elevados a los otorgados por niveles de producción. Sin embargo, la línea gerencial gozaba

de un aliciente extra mediante un porcentaje de los puntos finales de todos los integrantes del grupo que se supervisaba. Este manejo llevaba a alicientes más grandes para los subordinados que para los gerentes de línea media. Se había fijado pagarle al supervisor o gerente un aliciente a favor por los errores detectados de sus subalternos sin embargo se observaron muy pocos casos en donde el gerente identificaba, corregía e informaba los errores que se iban sucediendo en su sector, la constante fue corregir los errores pero no informarlos.

Con estas diferencias, lo que tanto línea media como baja compartían era su descontento con el sistema aun cuando su saldo final era positivo en el 95% de los casos. El sistema de premios era tan prometedor que incluso se dio la oportunidad de quitar cualquier techo por cuan mayor era la productividad y menor la cantidad de errores los alicientes podrían alcanzar niveles ilimitados. Durante los tres primero meses de prueba no se aplicaban descuentos, ellos fueron implementados en el cuarto mes y sus meses posteriores.

La gerencia general a modo de prueba decidió sólo aplicar el sistema a los sectores operativos de la empresa, las áreas de ventas, si bien constaba con alicientes de tipo económico por lo producido no constaban con penalidades manifiestas y los sectores administrativos siquiera tenían alicientes por producción. Por lo que la presente investigación solo reflejará los conflictos operativos y sus causas dejando de lado los conflictos que pudieran manifestarse en otras áreas ajenas a este estudio.

Entre los conflictos más habituales se observaron: faltas de disciplina y acatamiento a la normativa, falta de interés por el aliciente, y descontento general por el sistema incentivos.

MARCO TEORICO

- Aspectos ecológicos externos e internos.

A- Grado de competencia.

B- Mecanismos de ocultamiento:

PALABRA CLAVE: Campo de conflicto (Macro, Micro).

- Aspectos antropológicos:

A- Definición generacional de sus integrantes:

B- Definición por clases de sus integrantes

C- Grado de afiliación o parentesco.

PALABRA CLAVE: Reacción cruzada. Sumatoria de experiencias.

- Aspectos funcionales:

A- Representatividad de líder.

B- Antigüedad de los integrantes.

C- Nivel de instrucción general.

D- Horarios de Trabajo.

E- Nivel de sueldos.

PALABRA CLAVE: disfunción perceptiva entre aliciente primario y secundario.

- Aspectos cognitivos y comunicacionales.

A- Perfiles psicológicos.

B- Barreras comunicacionales.

PALABRA CLAVE: Rol Ambiguo.

- **ASPECTOS ECOLOGICOS EXTERNOS E INTERNOS.**

VARIABLE A – COMPETENCIA INTERPERSONAL

Existen varios influjos que usualmente activan la competencia personal. El sistema de premios y castigos entre una de sus funciones tiende a activar la competencia personal entre los integrantes de un grupo y particularmente el aliciente económico los despierta.

La palabra competencia deriva del latín “competere” lo cual significa “buscar en forma conjunta acepciones de acuerdo para responder al contexto”. La competencia puede ser individual o grupal y lleva consigo una connotación de superación para el individuo o grupo. El impulso de superación esta muy ligado a la supervivencia y a las tendencias de dominio del ser humano. La competencia a través del juego desde muy temprana edad limita, moldea y recrea la fantasía del niño. En el juego el niño establece roles vinculados con la autoridad y otras necesidades a satisfacer, esto durará toda la vida. Cuando adulto, será el placer de triunfar o alcanzar la meta lo que motive su competencia consigo mismo y los demás. Competimos en todo sentido en nuestras vidas, para sobrevivir para superarnos y para mantenernos en carrera. Será el juego entre triunfo o derrota lo que le de forma a la autoestima del individuo. La idea de perfección juega también un rol importante, pues se traduce como el combustible necesario para alcanzar el beneficio. Sin la idea de la perfección en nuestra mentes, la idea de la competencia se desvanece, pierde su consistencia y continuidad.

Por lo tanto, cualquier competencia está supeditada a dos factores fundamentales. A- **Grado de autoestima**, por lo cual el individuo reacciona de una u otra manera ante el fracaso o el éxito y B- **La idea de perfección**, por medio de esta idea se mantendrá en forma continua todos los esfuerzos en la competencia. Sin estos dos componentes, la competencia como tal no puede manifestarse. Si el grado de autoestima es bajo o negativo la idea de perfección será baja o negativa por lo tanto no se manifestaran deseos de competir. Por lo contrario, si el grado de autoestima es alto y la idea de perfección consistente los deseos de competir serán mucho mayores. Si bien existe numerosas excepciones a esta regla, estos dos factores se tomaran como bases en este estudio para identificar como el aliciente económico trabaja sobre ambas y permite que la competencia se dé bajo determinadas condiciones de una manera y no de otra. En ambos casos, el dinero toma un rol de afirmación de status y autoestima, pero no estimula sobre la idea de la perfección.

Añadimos entonces un concepto nuevo el cual denominaremos **ESCENARIO EXTERNO** el cual impondrá la normativa sobre la cual se desarrollara la competencia. Es función del escenario externo establecer los límites sobre los cuales los individuos deberán proceder de una u otra forma dependiendo de la idea de perfección y autoestima. La normativa

establece que es permitido y que no, que es correcto y que no; en otros términos será la encargada de regular la conducta y los pasos que tomará el individuo o grupo para alcanzar el éxito o fracaso.

Denominaremos en el estudio dos variables de ESCENARIO EXTERNO 1- **Estable**: escenario por el cual se establece cierto grado de continuidad en donde la incertidumbre ante posibles cambios es baja. 2- **Inestable**: Escenario con altos grados de incertidumbre donde la discontinuidad e inseguridad son recurrentes.

Pondremos como estudio de casos los siguientes tres ejemplos:

- Escenario externo inestable: En donde la normativa puede estar tipificada o no y es sujeta a cambios repentinos debido al aliciente material o económico. En este caso, las normas están sujetas a fluctuaciones producto de la cantidad de dinero que se debe pagar por premios. En este escenario la autoestima tenderá a ser baja producto de una defensa psíquica a la incertidumbre generada. Al ser la autoestima baja la posibilidad de autoexclusión a la idea de perfección será elevada. Por lo tanto, la competencia bajo estas condiciones manifestará una resistencia a la autoridad y sus normativas impuestas, y un menor grado de ambición por la recompensa.
- Escenario Externo estable: en el cual la normativa tipificada o no, no será sujeta a cambios repentinos a pesar de presentarse fluctuaciones económicas. En este caso, aun cuando la organización tenga insuficiencia temporal de recursos para hacer frente a sus obligaciones de premios no se registrarán modificaciones repentinas que reduzcan el nivel de los mismos. Bajo estas condiciones, la autoestima tenderá a ser alta provocando un alza en la idea de perfección y todos los esfuerzos estarán puestos en el logro de la meta. La competencia será óptima al reducir los grados de incertidumbre. El acatamiento a la autoridad será óptimo al igual que la normativa impuesta. Sin embargo, se observará un mayor grado de ambición por la recompensa

VARIABLE B- MECANISMOS DE OCULTAMIENTO.

Los mecanismos de ocultamiento son denominados también por la psicología MECANISMOS DE AJUSTE, lo cuales obedecen a defensas propias para regular la disociación (Festinger 1957 Disonancia cognitiva) que surge por la incertidumbre que deriva de haber tomado una decisión, realizando una conducta determinada o afrontando una realidad adversa. Por no ser conocedores de la total verdad, los seres humanos deben afrontar diversos mecanismos de defensa para equilibrar la tensión surgida. El estudio de los mecanismos de ajuste han sido presentados por la Psicología como resultado de los estudios diversos que se han realizado sobre la personalidad y la conducta.

Después del estudio de numerosos casos de justificación que se han observado ante los descuentos en premios que se han hecho sobre diversos grupos se han observado los siguientes mecanismos:

Ajustes por compensación: Mecanismo por el cual el individuo realza algún aspecto de superioridad de su personalidad para compensar un déficit en otro aspecto de la misma. 70 casos observados entre subalternos y gerentes.

Ajustes por racionalización: Mecanismo por el cual el individuo justifica su conducta mediante razones compatibles con la moral social pero que no obedecen a los verdaderos

motivos de la conducta. 15 casos observados únicamente sobre la gerencia alta y media al momento de confrontar o dar las razones de los descuentos pertinentes.

Ajustes por Retirada: Mecanismos por el cual ante la imposibilidad de responder de manera adecuada a un estímulo optan por huir de dicho estímulo. Equivale a retirarse antes de la derrota. 50 casos observados en gerentes de línea media y subalternos mediante la expresión “el sistema no me importa, no me llega, no vivo por los puntos”.

Ajustes por desviación: consiste en trasladar el eje hacia otro objeto para desviar la atención sobre la propia conducta. Se ha observado 120 casos sobre gerentes y subalternos desviando la culpa hacia el compañero al momento de aplicar la penalidad.

El aliciente económico sin límites o sin techos, a un nivel micro activa los mecanismos de ajuste propios para justificar acciones o actitudes que deben ser penadas por la normativa., A nivel macro establece mayor riesgo a generar un escenario externo inestable cuando la capacidad de recursos asignados propios no se condice con el aliciente a retribuir por la tarea pero inversamente disminuye los grados de ambición. Las fuerzas desatadas a nivel micro son ascendentes mientras que las macro son descendentes eso confluye en UN CAMPO DE CONFLICTO en el cual se dirimen los mecanismos de ajustes (micro) y las condiciones del escenario externo (macro) provocados por el aliciente económico. Esto obedece a la necesidad de la estructura de ajustar sus desviaciones. El equilibrio, ambición y desinterés encuentran su punto común. Cuando el caos no coincide en su magnitud con el equilibrio hay desequilibrio.

- **ASPECTOS ANTROPOLOGICOS**
VARIABLE A – DEFINICION GENERACIONAL.

Las generaciones dentro de una sociedad son pequeños compartimentos estancos reunidos por características comunes que los unen y diferencian del resto. Asimismo, cada estrato generacional adquiere características que les son únicas por sus vivencias y tiempos de procesamiento, este tipo de distintivos son aquellos que ante determinado estímulo los hace reaccionar de determinada manera a veces parecido o totalmente contrario a lo que podrían reaccionar integrantes de otras generaciones. El fin de la presente variable, es analizar los comportamientos generacionales y como influyen en el conflicto que manifiesta la aplicación de los alicientes económicos.

El sector sobre el cual se aplica el sistema de premios y castigos consta de 27 integrantes los cuales en edades van desde los 20 a los 35 años considerado como un estrato joven. En dicho estrato entran gerentes, supervisores y subalternos. Dentro de la franja podremos hacer una pequeña división sobre la cual pondremos determinados caracteres distintivos que nos permitan analizar las diferencias y similitudes entre cada subestrato. El subestrato 1 compuesto por integrantes de 20 a 25 años, el segundo compuesto por integrantes de 25 a 30 años mientras que un tercero va desde los 30 a 35 años. Por último analizaremos como han respondido cada subestrato a un conjunto diferentes de estímulos negativos y positivos, tomado factores funcionales como **agresividad, agradecimiento, aceptación e indiferencia**

Ante el estímulo A- Felicitación por la tarea sin aliciente económico los resultados fueron:

Primer estrato: indiferencia

Segundo estrato: indiferencia

Tercer estrato: indiferencia

Ante el estímulo B- Otorgamiento del aliciente económico sin felicitación.

Primer estrato: agradecimiento

Segundo estrato: agradecimiento.

Tercer estrato: agradecimiento.

Ante el estímulo C- Llamada de atención sin aplicación de castigo.

Primer estrato: aceptación.

Segundo estrato: aceptación.

Tercer estrato: aceptación.

Ante el estímulo D- Aplicación del castigo sin llamada de atención.

Primer estrato: agresividad.

Segundo estrato: agresividad.

Tercer estrato: agresividad.

VARIABLE B- DEFINICION POR CLASE.

El 95% de los integrantes viene de una familia tipo argentina de clase media mientras que el 5% lo hace de una familia de clase media baja.

VARIABLE C – GRADO DE AFILIACION O PARENTESCO

Esta variable demuestra el grado de afiliación que hay entre sus integrantes y si poseen familias a cargo. No se registran niveles elevados de parentesco cercano (padres, hijos, hermanos). No obstante la recomendación por otros lazos como los amigos o primos lejanos es importante.

El 42.31% esta casado y con hijos de 1 a 2 mientras que el 57.69% es soltero y sin hijos a cargo.

*Si bien existen, por ser una generación joven, ciertos caracteres predeterminados en su concepción hacia el aliciente material, se puede establecer que cuando el castigo no implica penalidad económica los resultados son de aceptación en los tres substratos. Cuando el castigo implica penalidad económica se observan conductas de agresividad en los tres sub-estratos. Pero cuando se percibe un estímulo positivo sin aliciente económico los resultados son de indiferencia. **El agradecimiento sólo se da en los casos en el que se otorgue un aliciente económico sin penalidad.***

Más allá de que cada generación tenga diferentes respuestas a diferentes estímulos se observó que cuando existe valor y la penalidad se aplica en forma grupal se exagera el individualismo, cuando se aplica en forma individual se exagera el espíritu grupal. Reacción cruzada. Las penalidades individuales fomenta la cohesión social, mientras que las penalidades grupales aumentan el individualismo cuando el aliciente económico está presente.

Por otro lado, la sumatoria de reacciones individuales negativas ante las penalidades económicas genera que aun teniendo un aliciente positivo la respuesta grupal al aliciente sea negativa. (efecto contagio)

Las variables B y C no parecen influir en las reacciones. Al contrario, el estrato de 30 a 35 años parece reaccionar con más cautela que aquellos que no tienen otras obligaciones.

- **ASPECTOS FUNCIONALES**

VARIABLE A – REPRESENTATIVAD DEL LIDER

Muchos autores en la psicología social se han destacado por sus escritos y definiciones de los grupos y sus dinámicas. Diferentes clasificaciones han aportado un sinnúmero de teorías sobre los mismos. La relación del grupo con el líder será uno de los aspectos a estudiar en esta variable. Partiendo del postulado, que por diversas características individuales es el grupo mismo quien deposita en un individuo la responsabilidad del liderazgo, podemos definir dicha función “como la capacidad de ejercer el poder sobre un grupo para que voluntariamente se realice determinada tarea o se logre determinado objetivo”. Partiendo desde este principio estableceremos 3 clases de líderes según sus grupos. El líder democrático, aquel que permite la opinión y busca el consenso; el líder autoritario, es aquel que busca centralizar las decisiones y el líder *laissez faire*, aquel en donde las barreras cohesivas son casi inexistentes. (Lewin Kurt)

La denominación representatividad hace alusión a la legitimidad del líder. Si el líder es forzado o natural influirá sobre su legitimidad. Partiendo desde la base que el ámbito de estudio es el ámbito laboral y que consecuentemente todos los líderes estudiados serán líderes de grupos forzados, se pudo determinar que la legitimidad en el liderazgo se da cuando se cumplen dos funciones: **EFICACIA Y LICENCIA**. (Legitimidad y Licencia Lipset 1981).

La eficacia, cumplirá la función de regular los pasos necesarios para alcanzar el objetivo por el cual el grupo deposita en el líder el poder de coordinación, cuando el objetivo es alcanzado será el líder el que dinámicamente devuelva el poder al grupo cumpliéndose la función de licencia.

Un caso práctico que lo demuestra son los beneficios económicos de los cuales pueden gozar los distintos integrantes del grupo (licencia) después de haber alcanzado el objetivo (eficacia).

Ambas funciones juegan en equilibrio sobre la legitimidad del líder, cuando se presenta algún aspecto que rompe el equilibrio entre ambas establecerá un escenario crítico para la legitimidad. EL ALICIENTE económico parece respaldar también la existencias de estas funciones. Sin embargo, nuestro estudio en cuestión nos revela los siguientes resultados después de haber sido monitoreado por medio del sistema de premios y castigos:

- Proporcionalmente a cuanto mayor volumen de trabajo mayor cantidad de errores.
- Proporcionalmente cuando mayor es el aliciente percibido mayor es la disconformidad.

- Los gerentes reciben un aliciente menor al de sus subordinados debido a errores de supervisión.
- La representatividad de líder no parece mostrar grandes conflictos.
- Los conflictos detectados en la representatividad están relacionados con inseguridades propias de los líderes.
- el clima laboral es óptimo en aquellos depts. en donde el aliciente es homogéneo a todos los integrantes incluso el líder.

VARIABLE B - ANTIGÜEDAD DE LOS INTEGRANTES

Por lo general la antigüedad de un individuo dentro de una organización implicará una cantidad de vivencias propias e irrepetibles que se dieron en el pasado. Serán esas vivencias las que den lugar a ciertos patrones de conducta dentro de la organización. La historia juega en muchos casos una función dual; paradójicamente, por un lado aumenta la resistencia al cambio pero por el otro funciona como contenedor de diversos conflictos. Siendo un poco más explícitos, ante la posible incertidumbre que trae consigo cualquier cambio en su entorno laboral más próximo el individuo sigue diferentes formas de comportamientos que en el pasado le han servido. Es por ese motivo, que la resistencia al cambio en muchas organizaciones es mayor cuanto mayor es la antigüedad de sus integrantes, si bien no siempre es así, por lo general es una causa a tener en cuenta cuando se analiza el problema de la resistencia al cambio.

Por lo general se escuchan frases como "hace 10 años que lo hago igual y nunca tuve un problema ¿porque tengo que cambiar ahora?". Otro aspecto que juega un rol importante dentro de la resistencia es el miedo al fracaso. La idea del "esto es algo nuevo para mí, quizás no me salga tan bien como lo que vengo haciendo" es una idea muy presente en la mayoría de los casos en donde se registra este fenómeno.

Paradójicamente, cuanto mayor es la antigüedad del integrante mayor es su grado de pertenencia a la organización. De hecho, muchos se plantean la idea de "pero que voy a hacer si me voy" o "más vale malo conocido que bueno por conocer". La pertenencia juega un papel de contención evitando que ante determinados conflictos el individuo emprenda una retirada y se desvincule de la organización.

Paradójicamente, la antigüedad juega un papel ambiguo donde por un lado actúa en forma de contención y por el otro actúa como limitante ante el cambio.

Usando estos conceptos a fin de aplicarlos a nuestro estudio específicamente, hemos establecidos algunos datos por demás interesantes. Se uso como parámetro tres medidas las cuales se enumeran a continuación:

Antigüedad de 1 a 2 años, antigüedad de 2 a 4 años y antigüedad de mas de 4 años. De la totalidad de integrantes del grupo en estudio el 40% tienen una antigüedad de 1 a 2 años, el 16.66 % lleva de 2 a 4 años, mientras que el 43.34% supera los 4 años. Se nota por demás que la estructura en estudio tiende a presentar una polarización de sus mayorías donde se es relativamente nuevo o se es relativamente viejo. La franja media de antigüedad no parece ser gravitante.

C- NIVEL DE INSTRUCCIÓN GENERAL

El nivel de instrucción por lo general denota el nivel de conocimiento que posee determinado individuo/s y puede ser dividido en dos, hacia **la tarea específica laboral** o la instrucción de carrera. Como **instrucción de carrera** haremos mención a los títulos, menciones de honor o actividades académicas fuera del ámbito laboral. La enseñanza juega en muchos casos un papel fundamental a la hora de medir algunos de los patrones de conducta más representativos. Por ejemplo, un ingeniero se comportará en ciertos contextos en forma diferente a un filósofo, y un arquitecto lo hará en forma diferente a un obrero no calificado.

La calificación en la tarea no sólo demuestra el grado de conocimiento del empleado hacia determinada forma de trabajo sino que moldea la relación de éste con el entorno que lo rodea y consecuentemente con sus pares o jefes en el ámbito laboral. Por otro lado, en muchas ocasiones el conocimiento en la tarea puede ser mayor que el conocimiento académico, para tales casos el conocimiento empírico o práctico resuelve efectivamente muchas situaciones prácticas. Cuando en el ámbito laboral no es homogéneo el conocimiento de sus empleados, aquel es más proclive a manifestar un grado de conflicto mayor en comparación con aquellos ámbitos en donde el nivel de conocimientos es más o menos uniforme. Esto puede obedecer a diferentes causas, la idea de " JEFE ES EL QUE MAS SABE" o " Yo aprendí esto de verlo todos los días no necesito asistir a una universidad" parece demostrar esta clase de introducción.

Habiendo explicado la variable A. Antigüedad de sus integrantes y habiendo recolectado datos previamente en nuestro caso, podemos establecer según que:

- El 100% de los integrantes no posee estudios terciarios o universitarios.(homogéneo)
- Por ser de más antigüedad, los gerentes tienen un nivel de resolución de problemas prácticos mucho mayor que la de sus subalternos.
- El liderazgo se basa en el conocimiento práctico y no en el académico.
- Los procesos de control son no estructurados y metódicos.
- La resolución de problemas esta centralizada en el líder.

D- HORARIOS DE TRABAJO.

Desde el punto de vista social, el ámbito laboral cumple varias funciones entre una de ellas la de socialización. El trabajo, como ya bien lo dijo Marx no sólo dignifica al hombre sino que le da pautas de cómo desenvolverse y relacionarse con los demás. Es común, ver que los comportamientos en el ámbito privado son muy diferentes a los del ámbito laboral, pues bien el individuo está sujeto a un conjunto de reglas tanto como sus pares que lo condicionan a comportarse de una determinada forma.

El tiempo que se dedique al trabajo influirá notablemente en la calidad del mismo. Si un estudiante debe presentar un trabajo al cual dedicó 2 horas su calidad será mucho menor que aquel el que le dedico 5 horas. A veces el tiempo de dedicación que se le da a determinado trabajo influye mucho en su calidad. A la inversa, cuando el tiempo dedicado a

lo laboral es excesivo la calidad del mismo tiende de decrecer por problemas de concentración. Lo ideal en el ámbito laboral ,dependiendo siempre del trabajo a realizar, será de 8 a 9 horas diarias. En muchos ámbitos laborales, sobre todo en Argentina este horario no se cumple estableciendo verdaderos records de exigencia laborales lo cual afecta muchísimo la calidad que se espera de los mismos.

La organización en estudio por estar directamente vinculada a los servicios tendrá un nivel **de horarios de 10 a 12 horas diarias** de lunes a viernes, reduciéndose a 6 uno de los días feriados, sábado o domingo a elección. Generalmente, la empresa de servicios requiere una dedicación especial y casi extra full time a las diversas tareas que en dichos ámbitos se realizan.

E- NIVEL DE SUELDOS.

No se trabaja por amor a la tarea en las sociedades modernas sino por un aliciente económico resultado del esfuerzo realizado. En si el sueldo constituye un aliciente económico.

Si bien el sueldo es un aliciente económico, éste no lleva consigo la connotación que puede tener un premio extra al sueldo básico que cada integrante de la organización percibe. En dicho caso, estaríamos hablando de un **aliciente económico primario** el cual obedecería al sueldo básico y un **aliciente económico secundario** el cual estará sujeto a los posibles premios económicos relacionados con la realización de una tarea.

En la Argentina de hoy día, el sueldo mínimo vital y móvil según cifras del INDEC oscila en los \$ 600. En nuestro objeto de estudio, el nivel de los sueldos básicos ascienden desde \$ 750 para operadores de primera línea yendo de \$ 1200 a \$ 1500 en gerentes de línea media.

Esto obedece a un patrón de comportamiento especial por cuanto tanto primera línea como línea media pueden cubrir sus necesidades básicas con el aliciente primario que perciben. Muchas veces, el sueldo percibido se somete a diversos aspectos de juicio por parte del individuo que lleva a continuar o discontinuar la tarea asignada. El ejemplo más claro, son los cambios de trabajo o las renunciaciones por disputa en los sueldos con la patronal. Aún cuando las necesidades básicas sean satisfechas, el sueldo percibido juega a favor o en contra para que el individuo o grupo prosiga con la tarea asignada. La racionalidad del individuo le permite evaluar si el aliciente percibido se condice con el esfuerzo realizado. En casos en los que el esfuerzo sea mayor al aliciente habrá conflicto, si el esfuerzo es menor al aliciente habrá comodidad, cuando ambos se igualan habrá equilibrio.

Para muchos teóricos en la administración la función es ideal donde esfuerzo y aliciente igualan sus pendientes.

Cuando algunas de las variables de representatividad, antigüedad, instrucción, horarios laborales, sueldos no está en equilibrio, el aliciente económico secundario cumple una función compensatoria, entonces se produce una disfunción perceptiva entre aliciente económico primario y aliciente secundario en el individuo donde cualquier aspecto externo o interno que atente contra el aliciente complementario será interpretado como una

modificación al aliciente primario. Ambos alicientes se perciben como un todo orgánico y la alteración de uno de los dos se considera una agresión personal.

En los casos estudiados, los horarios laborales extensos y la antigüedad son recompensados por los alicientes secundarios, mientras que la representatividad e instrucción son recompensados por los alicientes primarios. Las penalidades sobre los alicientes secundarios sin reducción en el horario laboral y aumento en el sueldo básico por antigüedad crean conflicto.

*** ASPECTOS COGNITIVOS Y COMUNICACIONALES VARIABLE A – PERFILES PSICOLOGICOS.**

Los perfiles psicológicos sin bien no determinan la conducta atribuyen cierta predisposición a que ante determinado contexto y estímulo se reaccione de una u otra manera. Se han presentado varios trabajos en el campo de la psicología sobre perfiles psicológicos, el modelo Mayer Briggs establece topologías análogas de perfiles en tres categorías: extrovertido vs. introvertido, sensoriales vs. intuitivos, racionales vs. emocionales y calificadores vs. perceptivos. Establece asimismo, que un individuo puede poseer características comunes a ser extrovertido, sensorial y racional a la vez, mientras que otro puede ser introvertido, intuitivo y emocional.

En los casos en donde, los diferentes tipos sean totalmente contrarios habrá una posibilidad de conflicto mucho mayor que entre aquellos que comparten aunque sea una de las características fundamentales a cada tipo de personalidad.

Si bien cada individuo es un ser único e irrepetible, nuestro estudio demuestra que por la funcionalidad de la tarea se usan determinados perfiles comunes a la mayoría de los integrantes del sector en estudio. Una tarea específica requiere un perfil determinado.

“Por tratarse de una actividad apuntada al servicio y a la venta personal” las tipologías más recurrentes entre sus miembros son:

Extrovertidos: expresan abiertamente sus ideas y son ideales para establecer relaciones interpersonales.

Intuitivos: conciben la imagen como aquella que los inspira, hacen hincapié en el alma de grupo. Les cuesta interpretar al pie de la letra.

Emocionales: el espíritu de grupo es su meta máxima; son poco rígidos y cambian su pensamiento con periodicidad, les cuesta focalizar en los pasos lógicos.

Perceptivos: les cuesta la constancia, son autocríticos, les cuesta establecer un control a sus tareas, son creativos y muy flexibles. Son muy dinámicos.

Estos perfiles de personalidad los une entre sí y distingue en relación a otros departamentos de la empresa. En muchos casos es la tarea la que filtra los perfiles de los postulantes, en otros es la tarea quien la moldea. Es decir, por un lado cumplir una tarea de atención cara a

cara establece determinados requisitos de reclutamiento, por el otro una vez adentro son las características distintivas de esta tarea la que moldeará los perfiles psicológicos de las personas que están avocados a ella.

B- BARRERAS COMUNICACIONALES

Para hablar de barreras comunicacionales, deberemos primero plantear algunos conceptos sobre el lenguaje. Podríamos definirlo como el conjunto funcional de expresiones básicas para la comunicación del individuo con el entorno que lo rodea. El lenguaje puede dividirse en oral o escrito. Ambos planos del lenguaje requieren de una formalidad diferente y una dirección predeterminada. Por lo general, el lenguaje escrito requiere una formalidad en tiempo y espacio mucho mayor que el oral.

El lenguaje esta relacionado con el pensamiento aunque en algunas ocasiones existan limitantes que intervengan en el proceso de comunicación. A esas limitantes nos referimos con barreras comunicacionales. Si bien el origen de estas barreras son múltiples, las podemos catalogar en 4 tipos diferentes:

- **Fisiológicas**, las cuales denotan incapacidades físicas tanto en emisor como en receptor, los casos mas ilustrativos son trastornos en el habla o la audición, como la sordera o la mudéz.
- **Psicológicas**: las cuales apuntan al grado de interpretación y la diferencias de personalidades que tanto receptor como emisor presenten. La timidez es un ejemplo claro.
- **Semántica**: Es aquella la cual se presenta cuando los entornos del receptor y emisor varían en el significado que al lenguaje se le da. Un ejemplo son los diferentes idiomas y aun dentro del mismo idioma los significados que a determinadas palabras se les da en un entorno y no en otro. Los tecnicismos o palabras técnicas entran dentro de esta tipología.
- **Filosófica**: Es aquella la cual dependiendo de la tradición, creencia o ideología signifique algo diferente a lo que creemos.

La psicología de la comunicación se ha encargado de presentar varios estudios sobre los orígenes de las barreras comunicacionales y sus consecuencias. Sin embargo, no quiero apartarme de la problemática en estudio.

Según estudios previos hechos sobre la empresa en cuestión, se ha determinado que en épocas de temporada, o de mucho trabajo, los errores más comunes están ligados a las barreras comunicacionales o como ellos lo llaman a la “falta de comunicación”. Parece haber una causa manifiesta entre volumen de trabajo con aumento en las barreras comunicacionales.

Las barreras **psicológicas y semánticas** fueron de las más comunes en el proceso comunicacional que se estudió durante los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero del 2003/2004. Los orígenes de las barreras semánticas estaban relacionados con la desigualdad de conocimientos que presentaban las diversas áreas mientras que las psicológicas obedecían a conflictos interpersonales, y la falta de un lugar físico en donde las cabezas de cada sector se intercomunicaran entre sí.

Acertadamente, la gerencia general convino la creación de un espacio común a todos los jefes de sector para fomentar la comunicación y encaró un proceso de capacitación homogénea para todos los sectores operativos. Si bien la comunicación en 2005, a comparación de 2003/2004, mejoró y los errores en la comunicación descendieron un 65% se observó un fenómeno al que denominé ROL AMBIGUO y el cual se explica a continuación:

Cuando un conflicto interpersonal no puede ser resuelto entre uno u otro individuo pertenecientes a grupos diferentes, cualesquiera sean sus causas, el individuo buscará automáticamente el respaldo de su grupo de pertenencia. Si el individuo percibe el respaldo del grupo afirmará las convicciones propias que llevaron al conflicto y lo resolverá. Caso contrario, resolverá el conflicto de forma inversa afirmando las convicciones de la otra parte y dirigiendo el conflicto hacia el grupo que le negó su respaldo.

Después de la creación de un espacio común al debate llamado Junta de Jefes de área, a muchos gerentes se los envió a diferentes departamentos para su reorganización. Al cabo de dos meses, los gerentes que habían sido enviados a otros grupos para corregir desviaciones propia de cada sector, parecían haberse mimetizado con el sector afectado y se observaba como defendían las disfunciones que dos meses atrás pretendían encaminar. Por algún motivo muy fuerte, habían perdido la pertenencia a su grupo original mimetizándose con las vivencias del grupo intervenido. El dicho popular “si no puedes con tu enemigo únete a él” tomaba cada vez más peso en la mente de muchos gerentes. Después de varias entrevistas con cada uno de ellos, pude determinar que:

- Percibían una falta de respaldo por parte de la Junta de Jefes de área.
- Percibían una falta de eficacia en la tarea encomendada y falta de recursos
- Carecían de un estilo de liderazgo rígido en situaciones que lo ameritaban
- Ante la falta de resultados, recibían la presión de la gerencia gral.
- Su comunicación con la alta gerencia y la junta habían disminuido (80%)

Es claro, que estos gerentes encontraron un conflicto cuando se pararon frente al grupo a corregir, ante la falta de resultados la alta gerencia aumentó la presión, percibido como una falta de respaldo los gerentes resolvieron el conflicto con el grupo en cuestión dirigiendo sus fuerzas hacia su grupo de origen y la gerencia general. En dos meses, pregonaban como correcto aquello que antes consideraron debía ser corregido. El conflicto es una de las causantes de las limitantes en la comunicación. A este concepto denominé el rol ambiguo.

El rol ambiguo trajo a su vez numerosos problemas en la forma en que los gerentes bajaban a sus subordinados las normativas, el mensaje y el discurso de la Gerencia general / la Junta.

En el ambiente donde predominen las personalidades emocionales, extrovertidas, poco racionales y el grado de comunicación sea bajo las posibilidades del surgimiento del rol ambiguo será mayor. La falta de pautas escritas fomenta la irracionalidad.

En las organizaciones donde mayor sea el grado de comunicación menor será la posibilidad del surgimiento de la función denominada rol ambiguo. El rol ambiguo exige una dualidad en la pertenencia.

Después del análisis y elaboración del correspondiente marco teórico, se tomaron elementos de las cuatro premisas principales las cuales sostienen este estudio para establecer las siguientes hipótesis en relación a lo investigado.

- 1- La función del rol ambiguo neutraliza los efectos positivos del aliciente económico en los perfiles no racionales.
- 2- Los aspectos individuales no satisfechos con el aliciente primario deben ser satisfechos con un aliciente no material.
- 3- Las disfunciones estructurales que genera el aliciente económico ilimitado son corregidas mediante el conflicto.
- 4- Si la penalidad económica grupal fomenta el individualismo mientras que la penalidad individual fomenta la cohesión grupal ENTONCES el aliciente grupal fomentará el individualismo mientras que el aliciente individual aumentará la cohesión grupal.

Mediante un trabajo de campo mediante la observación y la tabulación de diversos casos de estudio como así comparaciones con publicaciones de diversos profesionales se pudo establecer que:

ESTUDIO DE CASOS – Datos técnicos.

- De un total de 40 personas encuestadas el 80% manifestó estar en contra del sistema de premios y castigos mientras que sólo el 10% estaba de acuerdo. El otro 10% no emitía opinión.
- Durante los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero las penalidades generales en relacion al nivel facturado fueron:
 - OCTUBRE \$3838 PTOS NEGATIVOS CONTRA \$751313.57 FACTURADO
 - NOVIEMBRE \$ 4680 PTOS NEG CONTRA \$ 975178.78 FACTURADO
 - DICIEMBRE \$ 4059 PTOS NEG CONTRA \$ 1.587.734.40 FACTURADO
 - ENERO \$ 5385 PTOS NEG CONTRA \$1.182.921.48 FACTURADO

Durante los mismos meses. La relacion entre puntos positivos y puntos negativos fueron:

- OCTUBRE \$ 7804 PTOS POSITIVOS CONTRA \$ 3838 NEGATIVOS
- NOVIEMBRE \$ 6692 PTOS POSITIVOS CONTRA \$ 4680 NEGATIVOS
- DICIEMBRE \$ 7502 PTOS POSITIVOS CONTRA \$ 4059 NEGATIVOS
- ENERO \$ 7298 PTOS POSITIVOS CONTRA \$ 5385 NEGATIVOS.

La comparación de errores con respecto a productividad expresado en porcentajes es:

OCTUBRE 49.17%

NOVIEMBRE 69.93%

DICIEMBRE 54.10%

ENERO 64.89%

- El 95% de los integrantes del sistema goza de un aliciente positivo a cobrar traducido en pesos argentinos.
- De un total de 20 casos observados sobre 20 penalidades impuestas al grupo los conflictos fueron:
 - A- conflicto individuo contra individuo. 15 casos
 - B- no evidenciaron conflicto: 5 casos
- De un total de 30 casos donde la penalidad se aplicó sobre el individuo los resultados fueron:
 - A- Descontento del grupo y de su supervisor: 25 casos
 - B- No evidenciaron conflicto: 5 casos.
- La totalidad de los integrantes del grupo en estudio trabajan de 10 a 12 horas diarias más un adicional de 6 horas en un día feriado a elección.
- Cuando se entrevisto a los 6 gerentes de cada depto. que hacen al área operativa todos manifestaron:
 - A- Su descontento por el horario laboral que tenían
 - B- Su descontento por el sueldo básico que percibían
 - C- La falta de apoyo que percibían de la Gerencia Gral.
 - D- Compararon su sueldo básico con otros colegas de menos antigüedad.
- Cuando a los mismos 6 gerentes se les pregunto por su máxima satisfacción dentro del ámbito laboral todos manifestaron:
 - A- El respaldo de sus subalternos.
 - B- Su desempeño en la tarea diaria que realizan.
- En los 3 meses donde el sistema no tenia penalidades se observo:
 - A- Un mayor grado de auto superación individual para percibir más aliciente 70%
 - B- Un menor grado de auto superación individual para percibir más aliciente 30%
- En los meses donde el aliciente fue desproporcionado entre los individuos del grupo se observo que:
 - A- Protestaron grupalmente contra el sistema de premios: 50%
 - B- Protestaron individualmente contra el sistema de premios: 10%
 - C- Copiaron las pautas de trabajo de los individuos mas recompensados: 40%
- Tras la imputación de diversas penalidades tras recibir la notificación la respuesta fue:
 - A- Agresiva: 90%
 - B- De agradecimiento: 5%
 - C- De indiferencia: 5%

- Al recibir los descargos correspondientes tras la aplicación de una penalidad se observó de 70 casos que:
 - A- Carecían de un argumento lógico para reclamar el descuento (75%)
 - B- Poseían un argumento lógico para reclamar el descuento (25%)
- Los mayores grados de conflicto con el sistema de premios se observó cuando:
 - A- La gcia gral. decidió modificar el sistema sin previo aviso (alto)
 - B- Se recibían las notificaciones de descuento a fin de mes (bajo)
 - C- Se aplicó el sistema de descuentos el primer mes: (medio)
- Sólo dos gerentes con periodicidad informaban errores de sus subalternos y por tanto recibían el aliciente preestablecido.
- Cuando se aplicaban penalidades que se consideraban injustas los integrantes respondían:
 - A- Tomando ejemplos del pasado: 68%
 - B- No tomando ejemplos del pasado : 32%

CONCLUSION

La función del rol ambiguo establece una doble pertenencia donde eficacia y licencia entran en tensión. Cualquier aliciente material en ambientes donde la función este presente traerá como consecuencia resultados conflictivos. De ese mismo modo, el aliciente material reduce sus efectos positivos en esta clase de ambientes. A través del efecto contagio y la acumulación de experiencias individuales el grupo en juicio activara un mecanismo de memoria colectiva para responder al estímulo, lo cual determinara la intensidad de la respuesta.

Ante variables del propio individuo no satisfechas, cualquier aliciente suplementario genera una disfunción en la percepción la cual genera se conciba como un todo orgánico al aliciente básico primario fijo y el secundario variable. En dichas circunstancias, cualquier variación o aspecto que modifique el aliciente secundario tendrá como resultado una respuesta negativa ante el estímulo.

Cuando el aliciente económico no tiene limitante natural, el conflicto actúa como agente de equilibrio entre la ambición personal surgida del ambiente micro, y la limitación de recursos derivada del ambiente macro. Ambas esferas: normativa y licencia vuelven a encontrarse y es el conflicto quien mantiene sus fuerzas en equilibrio. Asimismo en los casos en estudio, cuando se crea valor adicional la penalidad y el aliciente parecen desencadenar un efecto cruzado inverso sobre el objeto de aplicación. Por lo tanto podríamos decir que el sistema se relaciona con su entorno mediante el estímulo en una forma inversamente proporcional bajo ciertas condiciones. La relación estímulo- respuesta es indirecta. La condicionante para que dicho fenómeno se cumpla es la aplicación de un estímulo material. La suma de los elementos involucrados en esta teoría parecen explicar las causas que generan las respuestas observadas.

Esquema explicativo:

Por un lado, La disfunción perceptiva entre aliciente primario y secundario + la penalidad da como resultado = una respuesta negativa.

Por el otro lado, la ambigüedad del rol + la memoria colectiva da como resultante = un mayor grado de intensidad.

Una respuesta negativa + un mayor grado de intensidad = Agresividad.

Ante un efecto cruzado la agresividad se manifiesta individual o grupalmente dependiendo del objeto sobre el cual caiga la penalidad. Mientras que, cuando la agresividad choca con un cambio en el escenario externo la respuesta es de desinterés, y desacato a la normativa.

Entre una de las posibles consecuencias que derivan del desacato a la normativa impuesta es la creación de una normativa paralela (norma por desviación) la cual con el transcurrir del tiempo puede hasta incluso eliminar la normativa oficial y establecerse como nueva normativa a seguir.

Lic. Maximiliano Korstanje.