

Evaluación e intervención social en las organizaciones

Isabel Capel Moreno
M.^a Jesús Sánchez
Lluís Solé Ventura

XP07/80054/00045

**Isabel Capel Moreno**

Doctora en Psicología Social y de las Organizaciones por la UAB. Consultora gerente de Hay Group. Profesora en el máster de Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones del IdEC (UPF).

**M.ª Jesús Sánchez**

Psicóloga social por la Universidad Autónoma de Barcelona y máster en Intervención Ambiental. Personas, Sociedad y Gestión por la UB-UAB. Actualmente profesora de Educación visual y plástica. Algunas publicaciones: La retórica del Liceo. En E. Garrido y C. Herrero (comp.) (1995). Psicología Política, Jurídica y Ambiental. Salamanca: Ed. Eudema. La interculturalidad en la ciudad: el camino entre las políticas y las prácticas. Revista de Psicología Enginy, 7, 1997. Colegio Oficial de Psicólogos. Palma de Mallorca.

**Lluís Solé Ventura**

Ingeniero técnico industrial por la EUITB y máster en Dirección de Marketing por ESADE. Consultor en Organización y en Marketing estratégico y corporativo. Profesor asociado en el máster de Marketing (MDM) de ESADE. Ha tenido diferentes cargos de marketing en empresas como JVC o Panasonic.

Segunda edición: septiembre 2007
© Isabel Capel Moreno, M.ª Jesús Sánchez, Lluís Solé Ventura
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2007
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Eureka Media, SL
Depósito legal: B-34.188-2007

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Introducción

En la asignatura *Evaluación e intervención social en las organizaciones* os presentamos la organización desde un enfoque global y contextualizado político, social y económico. Esperamos que este recorrido permita que os situéis ante la intervención organizacional de manera reflexiva y crítica.

Hemos planteado la asignatura para que podáis realizar una "inmersión" en el entorno organizacional desde la vivencia. Todos nosotros, en alguna medida, formamos parte de dicho entorno; lo vivimos día a día y nos genera todo tipo de emociones: rabia, alegría, frustración, sensación de éxito, angustia, comodidad, etc.

Por este motivo, creemos que os resultará más interesante y divertido llevar a cabo la exploración desde las sensaciones, la reflexión y el sentido del humor que proponemos desde esta asignatura.

Los módulos contienen actividades específicas que permiten realizar una aproximación desde la práctica antes de conceptualizar. Estas actividades son:

- Un análisis del concepto de organización mediante fragmentos de entrevistas.
- Una exploración de las implicaciones económicas, sociales y políticas de las organizaciones y sus relaciones utilizando como base noticias aparecidas en prensa.
- Abordar "la puesta en escena" de las organizaciones y la vuestra propia a partir de cómo se presentan las organizaciones y de la elaboración de un diario de campo.
- Un planteamiento de toma de decisiones en intervención organizacional sobre la simulación de un caso real.
- Os planteamos una exploración del panorama actual en las interacciones entre organización y sociedad a partir de lecturas de textos y análisis de imágenes.

Además, una actividad transversal, presente a lo largo de todo el programa, os permitirá ir descubriendo sobre una misma situación nuevas facetas en el análisis de las organizaciones y conectando los diferentes aspectos que se exploran.

Actividad

Consultad la Presentación del caso de la Actividad "Caso transversal Erin Brockovich".

El contenido se estructura en torno a seis ejes temáticos, unidos por un hilo conductor que da coherencia a la asignatura:

- En "La organización como sistema social" realizaremos un recorrido histórico del término *organización*. Analizaremos las ideas subyacentes, cómo impregnan nuestras vidas cotidianas y el papel que jugamos cada uno de nosotros. Os invitamos a descubrir lo que resulta *pensable* y *no pensable* en nuestros días en función de dicha construcción histórica.
- En el módulo "Prácticas organizacionales: perspectiva social, económica y política" intentaremos que, partiendo del análisis de situaciones muy cotidianas y vigentes, descubráis cómo pueden interactuar las organizaciones actuales unas con otras, incluso más allá del plano estrictamente competitivo, y que toméis conciencia de la fragilidad del equilibrio que se establece entre éstas y entre los individuos que las forman.
- "La vertiente social y emocional en las organizaciones" está pensado para que exploréis vuestras emociones a partir de la visualización de varios fragmentos de una película. Os sugerimos que os dejéis llevar por las experiencias de la protagonista y que realicéis paralelismos con vuestra propia experiencia.
- En "Formas de aproximación a la organización" pretendemos que al mismo tiempo que experimentáis unas prácticas metodológicas, tratéis de analizar el protagonismo de estas prácticas en la construcción organizacional.
- En "Enfoque de intervención en las organizaciones" nos adentraremos en las prácticas de intervención organizacional. Hablaremos de cómo realizar un diagnóstico correcto, cómo leer la demanda, los roles en la intervención, os propondremos una sistemática de diseño de diagnóstico, los planes de acción que podemos llevar a cabo y el impacto previsible. Trabajaremos desde una herramienta de diagnóstico de gran potencialidad, *el clima organizacional*, y os retamos a tomar decisiones simuladas desde la resolución de casos prácticos.
- En lo que respecta a "Responsabilidad social de las organizaciones", el tratamiento de algunas temáticas de actualidad como la globalización y las nuevas tecnologías, en relación con el entorno organizacional, os servirá para iniciar una reflexión sobre las dimensiones de las organizaciones y su relación bidireccional con la construcción de la sociedad.

Glosario

autopoiesis *f* Capacidad de un sistema para organizarse de manera que el único producto resultante sea él mismo. No hay separación entre productor y producto. El ser y el hacer de una unidad autopoietica son inseparables, y esto constituye una forma de organización específica.

back office *m* Conjunto de los departamentos y de las personas con funciones eminentemente internas y de apoyo al front office. A veces también se denomina personal de apoyo.

construcción de la realidad *f* Tesis según la cual la realidad social surge de las actividades o prácticas que llevan a cabo las personas y cambia, por lo tanto, con estas prácticas. La realidad social no tiene una existencia objetiva e independiente de nosotros, sino que resulta de nuestras propias actuaciones e intercambios con los otros.

construccionismo social *m* Se propone básicamente dilucidar los procesos con los que las personas consiguen describir, explicar y, en definitiva, comunicar sobre el mundo en el que viven. Pone énfasis en el hecho de que la realidad social y todo lo que la compone se construye literalmente a partir de las prácticas sociales concretas que desarrollan las personas y los colectivos en la vida cotidiana. Al mismo tiempo, la realidad social construida por estas prácticas revierte en esto y define el marco de posibilidad.

constructo social *m* Constructo que se ha generado y nutrido por medio de la interacción social.

deslocalización *f* Estrategia que consiste en descentralizar y desplazar ciertas partes de una organización a otras regiones o países con políticas o legislación diferentes, para beneficiarse de menores costes en mano de obra, en tributos o en aprovisionamiento de materias primas.

dumping social *m* Voluntad de mejorar la competitividad de unos productos ofreciéndolos a unos precios que están por debajo de los costes de producción habituales. Esta reducción de los costes se ha conseguido por un claro menosprecio de las normas básicas del trabajo y de los derechos humanos fundamentales (pago de salarios muy bajos, gasto mínimo en medidas de seguridad e higiene en el trabajo, ausencia de coberturas para casos de accidente, enfermedad y vejez, etc.). En el ejemplo, se atribuyó a los fabricantes japoneses la consecución de costes de producción anormalmente bajos, gracias al desplazamiento de los centros productivos a países del sudeste asiático.

enfoque no pragmático *m* Enfoque contrapuesto al que considera la ética empresarial sólo como un valor económico, una fuente de rentabilidad que sirve a los objetivos estratégicos de una organización.

entrópica *f* Deriva del término entropía, que significa "la medida de desorden de un sistema". En este caso, se refiere al predominio de la tendencia a la inestabilidad sobre la tendencia al no cambio.

etnografía *f* Método de investigación social, interesado en el análisis y la interpretación de los significados que las personas desarrollan en la vida cotidiana.

externalizado -a *adj* Dicho de las funciones y tareas que una organización delega en otras organizaciones especializadas cuando cree que no puede ser eficiente y/o competitiva haciéndolas ella misma. Por ejemplo, un conocido fabricante nacional de calzado se concentra en el diseño y la comercialización de sus modelos, mientras que deja la manufactura en manos de otros fabricantes de calzado que trabajan para él (externalización de la producción).

front office *m* En las organizaciones, conjunto de los departamentos y el personal en contacto permanente con otras organizaciones.

funcionamiento racionalizado *m* Manera de pensar y de actuar que tiende a considerar un determinado criterio como cosa universal, inmutable y sin conexión con el ámbito emocional.

gap *m* Diferencia entre dos valores de un mismo parámetro. // En consultoría organizacional suele hacer referencia a la distancia entre lo que se tiene y lo que se quiere tener idealmente.

genealogía *f* Estudio de las prácticas sociales que han intervenido en la configuración progresiva de un objeto social.

identidad social *f* Después de las últimas aportaciones del interaccionismo simbólico y de la etnometodología, la conceptualización de identidad social parte de estos supuestos básicos:

- La identidad se considera situada y dependiente del contexto y, al mismo tiempo, múltiple, en el sentido de que surge en el proceso particular de interacción y de significación del contexto específico en el que se da esta interacción. Así pues, la identidad siempre está situada y va cambiando según las situaciones en las que se manifiesta, de manera que es múltiple.
- La identidad es emergente, se construye en el proceso local de las interacciones sociales concretas y particulares.
- La identidad es recíproca, responde en parte a las respuestas que nos dan los otros sobre nosotros mismos.
- La identidad se negocia con los ajustes sucesivos que construyen la intersubjetividad.
- La identidad es al mismo tiempo causa y resultado de la interacción social.
- Con frecuencia, las identidades sociales son autorrealizadoras, en el sentido de que tienden a producir los elementos de conducta que las confirman.

imbricación *f* Entramado de dependencias de capital, vínculos personales y relaciones contractuales que se dan actualmente entre organizaciones distintas y que no han sido promovidas únicamente para la mejora competitiva.

intersubjetividad *f* Mundo común de significados compartidos y de perspectivas lo bastante parecidas sobre la realidad que las personas establecen para poder interactuar y comunicarse.

know-how *m* Habilidad, destreza o experiencia que se tiene en algún tema. Se utiliza comúnmente en el lenguaje de negocios, incluso en países de habla no inglesa, porque con una palabra corta se permite hacer referencia a un conjunto de conocimientos sin especificar cuáles son.

maduración de los mercados *f* Mercado en el que no hay sensación de escasez de un producto o servicio, las diferencias entre marcas tienden a minimizarse y el comprador tiene un conocimiento lo bastante alto sobre lo que se le ofrece, tanto por la abundancia de información disponible como por experiencias de compra anteriores. En este escenario, los precios tienden a disminuir.

mente corporativa *f* Pensamiento unánime que no favorece ni permite críticas y/o contradicciones a lo que está establecido comúnmente.

metodología *f* En sentido amplio, conjunto de medios tanto teóricos y conceptuales como técnicos que articula una disciplina para alcanzar sus finalidades. La articulación de este conjunto de medios pretende indicar, con la mínima ambigüedad, cuál es el camino que debe seguirse para producir el tipo de conocimientos más adecuado al objeto de análisis. // En un sentido más restringido, conjunto de procedimientos utilizados para fundamentar la aceptabilidad científica de los conocimientos elaborados en una disciplina.

organización *f* Constructo social en el que el lenguaje se convierte en el eje central de nuestra manera de sentir, pensar y explicar las formas de interacción en este contexto.

presión de marketing *f* Aceptación utilizada comúnmente para designar el conjunto de acciones de comunicación, promoción y disposición en los puntos de venta que una empresa lleva a cabo pensando en los compradores reales o potenciales de un producto o servicio.

proceso de compra *m* Teoría utilizada en marketing para definir el comportamiento del consumidor, que considera que la compra de un producto o servicio no es un acto impulsivo e individual, sino que forma parte del proceso de evaluación de una serie de atributos físicos, sensoriales y vivenciales, queridos y no queridos, influido por una serie de actores próximos al comprador.

repertorio interpretativo *m* Entidad discursiva que contiene las diferentes maneras de entender un objeto determinado.

salud organizacional *f* Ciclo de adaptación y enfrentamiento de las organizaciones. Esto significa la habilidad para percibir el cambio ambiental, para obtener información en el lugar apropiado, para asimilar y utilizar la información, para adaptarse y transformarse sin autodestruirse y para obtener una realimentación sobre las consecuencias de las transformaciones.

significado compartido *m* Fondo común de maneras de entender la realidad que posibilita la comunicación entre las personas que pertenecen a una misma sociedad y que, por lo tanto, pueden llevar a cabo actuaciones conjuntas.

sistema *m* En términos generales, serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de manera que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de las partes afecta al todo. A lo largo del módulo, veremos que esta definición se puede aplicar perfectamente a las organizaciones actuales.

sistema trascendental *m* Nivel máximo de complejidad establecido en la clasificación de Huse y Bowditch. Según su definición literal, son sistemas "alternativos e incognoscibles que todavía deben descubrirse".

Contenidos

Módulo didáctico 1

La organización como construcción social

Isabel Capel

1. La organización como construcción social

Módulo didáctico 2

Prácticas organizacionales: perspectiva social, económica y política

Lluís Solé

1. La organización como sistema abierto
2. Prácticas organizacionales y relaciones de poder

Módulo didáctico 3

La vertiente social y emocional en las organizaciones

Isabel Capel

1. Introducción

Módulo didáctico 4

Formas de aproximación a la organización

M.^a Jesús Sánchez

1. Contexto metodológico
2. Metodología cualitativa y diseño de investigaciones

Módulo didáctico 5

Enfoque de intervención en las organizaciones

Lluís Solé

1. Enfoque de intervención
2. Herramienta de diagnóstico: el clima organizacional
3. Líneas de actuación y toma de decisiones

Módulo didáctico 6

Responsabilidad social de las organizaciones

M.^a Jesús Sánchez

1. Responsabilidad social de las organizaciones
2. Organizaciones y realidad social
3. Organizaciones y globalización
4. Organizaciones y nuevas tecnologías

Módulo didáctico 7

Caso transversal Erin Brockovich

Isabel Capel Moreno, M.^a Jesús Sánchez y Lluís Solé Ventura

1. Parte 1
2. Parte 2
3. Parte 3

4. Parte 4
5. Parte 5
6. Parte 6

Bibliografía

- Ahrne, G. (1994). *Social Organizations*. Londres: Sage.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. Londres: Sage.
- Cooper, R. y Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9/1, 91-112.
- Hay Group (2000). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi & Thomson.
- Hertz, N. (2001). *El poder en la sombra*. Barcelona: Planeta.
- Ibáñez, T. (1994). *Psicología social constructivista*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara (colección Fin de Milenio).
- Reed, M. y Hughes, M. (Ed.). (1992). *Rethinking Organization. New directions in Organization. Theory and Analysis*. Londres: Sage Publications.
- Schein, E. H. (1976). *Psicología de la organización* (reimpresión, traducción y adaptación de Alfonso Álvarez Villar. México: Prentice Hall (trabajo original publicado en 1972).
- Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: PPU.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Studio Básica.
- Thompson, J. y McHugh, D. (1990). *Organizations: a critical introduction*. Londres: MacMillan.

