

#### 4-Definición de cultura organizacional

Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

#### 5-LOS CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- El primer criterio que rige en esta toma de decisiones es el criterio de la **eficacia**, es decir que el cambio alcance los resultados esperados, dé respuesta satisfactoria al “desajuste” percibido o anticipado. La Eficacia está orientada a los resultados. Es una variable cuantitativa necesaria, pero no suficiente para determinar la supervivencia de la organización.
- El segundo criterio a considerar es la **capacidad** de las personas y de la organización como entidad “que aprende”, es decir considerar los recursos de información y de conocimientos que están disponibles en la organización para realizar los ajustes necesarios. La Capacidad agrupa al conjunto de competencias técnicas y de gestión que poseen sus miembros como individuos, aunque principalmente en sentido sinérgico e integrado.
- El tercero de los criterios es el criterio de **unidad**. En este sentido, es importante rescatar lo dicho por B.Blejmar las personas no se resisten al cambio, se resisten a ser cambiadas! La gestión del cambio incluye, entonces, una adecuada contención de las emociones que se ponen en juego (el miedo a la pérdida de lo conocido, el miedo al ataque de lo desconocido) frente a lo novedoso. Sabemos que todos estos procesos se dan en campos comunicativos donde no es posible no comunicar. La gestión emocional debe ante todo considerar los Axiomas de la Comunicación para no obstaculizar, confundir o degradar la relación de los miembros del sistema.

## **6- Liderazgo resonante timonel**

Establece metas desafiantes y estimulantes, su impacto sobre el clima es positivo en ocasiones. Las metas poco realistas o difícil de alcanzar generan impacto negativo. Cuando resulta apropiado para conseguir un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

Para dirigir a un equipo competente y motivado, prácticamente autónomo, el estilo debe ser el timonel.

Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros. **A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.**

## **7- Modelo para analizar la CO.**

- En el primer nivel, el de los **artefactos visibles**, encontramos los elementos del ambiente físico de la organización: el edificio y estilo arquitectónico, los muebles y equipamiento, la manera en que se distribuyen y asignan, la vestimenta de los colaboradores, las normas escritas, las prácticas observables, los productos e informaciones que se producen, etc. Estos elementos de la cultura, son manifestaciones observables incluso por un observador externo a la cultura. No dan cuenta de la naturaleza ni evolución del patrón cultural vigente.
- El segundo nivel, el de los **valores**, refleja en el conjunto de comportamientos permitidos o sancionados que han sido internalizados por los miembros de la organización. Por eso su conocimiento no puede ser directo ni observable, aunque es cada vez más frecuente que las organizaciones expliciten y publiciten sus valores en el marco de una definición de Política de Calidad y Servicio al Cliente.
- Los **supuestos** que se encuentran en el tercer nivel, revelan los modos en que los miembros han organizado sus conocimientos, percepciones, creencias y sentimientos para resolver con eficacia los problemas cotidianos. Si en un primer momento, estas reglas de pensamiento y de acción fueron explícitas (sea a través de una orden verbal, de un manual de procedimientos o de una instrucción escrita) con el tiempo son premisas que operan de manera espontánea y sin cuestionamiento o reflexión previa. Al constituir un trasfondo compartido, adquieren la envergadura de verdades y así operan de manera inconsciente y por eso constituyen la

esencia de la cultura. Estos supuestos abarcan distintas dimensiones, las que podrían constituir focos de estudio más específicos. En este tercer nivel podrían estudiarse los supuestos relativos a la relación de la organización con el ambiente externo, la naturaleza de la verdad y la realidad, la naturaleza humana, la naturaleza de la actividad y las relaciones humanas que orientan la interacción en el sistema social.

## **8- Componentes para la gestión de cambios**

- **Capacitación**
- **Comunicación**
- **Liderazgo y equipo**
- **Impactos**
- **Contención emocional**
- **Movilización política**

## **9- la construcción social de la realidad, transparencia y quiebre**

- **La Realidad es construida socialmente.** Las personas insertas en grupos y comunidades más amplias acuerdan acerca de cómo nombrar y caracterizar la realidad. Se trata de recortes, selecciones que operan en función de determinadas necesidades relativas a los estímulos del ambiente.
- **Toda comunicación humana tiene un aspecto de Contenido y un aspecto de Relación.** Cuando nos comunicamos estamos permanentemente traduciendo el mensaje en términos de estas dos dimensiones. La puntuación y los aspectos simétricos y complementarios de la comunicación son propiedades asociadas.
- **El Quiebre es un juicio** acerca de algún suceso que altera la transparencia de lo cotidiano y familiar.
- **A través de varios tipos de Conversaciones podemos actuar para restituir la transparencia** o construir un nuevo horizonte en común.

## **características de la negociación creativa**

La negociación creativa, permiten construir un clima de trabajo en el cual las partes exploren alternativas, construyan nuevas visiones compartidas. Se trata de” proponer *un trabajo en equipo para satisfacer al máximo los intereses de ambas partes*. Estas conversaciones colaborativas podrán desarrollarse en el micro ámbito familiar, con nuestros colegas, jefes y clientes con los que trabajamos o en la sociedad amplia. La estructura de nuestros

dilemas de relación no se altera (cada cual ve el mundo de acuerdo a su propio paradigma), así como los modelos negociales son replicables –con algunos lógicos ajustes- en los distintos ámbitos de la interacción con los otros. Es hora de recordar que la calidad de nuestras interacciones y la salud de nuestros vínculos dependen de prestar atención a las propiedades de la comunicación, atendiendo a las cuestiones vinculadas a la Relación tanto como a las del Contenido. Con esto, ya lo hemos visto, queremos expresar el basamento colaborativo y de confirmación mutua que nos debemos los participantes de una comunicación.