



CONSULTA EN SALA



DONACION PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA

EJEMPLAR DE CORTESIA
PRENTICE HALL
HISPANOAMERICANA, S. A.

**Psicología
de la
Organización**

EJEMPLAR DE CORTESIA
PRENTICE HALL
HISPANOAMERICANA, S. A.

Psicología de la Organización

EDGAR H. SCHEIN

Profesor de Administración, Sloan Fellows
Massachusetts Institute of Technology

Traducción de:

VICTOR E. CRUZ CARDONA

Ph.D., University of California, Los Angeles
Profesor Asociado, Universidad del Valle
Cali, Colombia

copio
1,2

PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

México ■ Englewood Cliffs ■ Londres ■ Sydney ■ Toronto ■
Nueva Delhi ■ Tokio ■ Singapur ■ Rio de Janeiro

Contenido

PROLOGO A LA SERIE FUNDAMENTOS DE LA PSICOLOGIA MODERNA

xi
PREFACIO
xiii

EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

1

1

EL CAMPO DE LA PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION

3

La psicología de la organización y sus múltiples perspectivas
El desarrollo del campo
Factores que han contribuido a la sistematización y la perspectiva de desarrollo
La organización de este libro

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio o método, sin autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 1982, respecto a la primera edición en español por
PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S. A.
Enrique Jacob No. 20, Col. El Conde C.P. 53500
Naucalpan de Juárez, Edo. de México.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1524

ISBN 968-880-056-2

Traducido de la tercera edición en inglés de
ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Copyright © MCMLXXX, by Prentice Hall, Inc.

ISBN 0-13-731893-6

345678901 EC-85

8512346790

Impreso en México

Printed in Mexico

Esta obra se terminó de imprimir
en mayo de 1994,

en los talleres de Impresora y Encuadernadora Lozada, S. A. de C. V.,
Bojo Gómez núm. 551, Col. Ortiz Trado,
C. P. 09020, México, D. F.

Se tiraron
11,000 ejemplares, más sobrantes de reposición.

2

LOS PROBLEMAS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

11

- ¿Qué es una organización?
- Una definición preliminar de la organización
- Un modelo de organizaciones formales
- ¿Cómo surge una organización?
- Reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y asignación de personas a cargos
- Utilización y manejo del recurso humano
- Coordinación e integración entre las partes de la organización
- Crecimiento, supervivencia y efectividad organizacional
- Resumen



MOTIVACION Y SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA

35

3

LA NATURALEZA HUMANA: ¿POR QUE ES TAN EVASIVA?

37

- La falacia biológica
- La necesidad de una perspectiva sociológico/situacional
- La perspectiva de desarrollo
- La perspectiva organizacional
- Teorías de contingencia
- Resumen

4

SUPUESTOS GERENCIALES SOBRE LA NATURALEZA HUMANA

47

- Introducción
- I. Supuestos racionales-económicos
- II. Supuestos sociales
- III. Los supuestos de auto-actualización
- Resumen

5

LA MOTIVACION DESDE EL PUNTO DE VISTA SITUACIONAL Y DE DESARROLLO

69

- Introducción
- El origen biológico de la naturaleza humana
- El impacto de los procesos de socialización y de desarrollo
- La selección de una carrera y su desarrollo
- Un nuevo vistazo a las teorías sobre las necesidades básicas del hombre
- Valores y dimensiones del trabajo
- Resumen

6

LA COMPLEJIDAD DE LA NATURALEZA HUMANA

88

- Implicaciones para las teorías de contingencia y de administración
- La evidencia de supuestos complejos
- Conclusión: La motivación y el contrato psicológico en perspectiva



LIDERAZGO Y PARTICIPACION

97

7

¿POR QUE ES TAN DIFICIL HACER UN ANALISIS DEL LIDERAZGO?

99

- Problema 1. Identificación del "líder"
- Problema 2. ¿Cuál es el alcance del "liderazgo"?
- Problema 3. ¿Cuál es el contexto cultural?
- Problema 4. ¿Cuál es la tarea?
- Problema 5. ¿Cuál es la etapa de desarrollo entre el líder y sus subordinados?
- Un marco de diagnóstico para el análisis del liderazgo

8

TEORIAS SOBRE LIDERAZGO Y PARTICIPACION

107

- Con énfasis en el líder: La teoría de apareamiento de líderes de Fiedler
- Con énfasis en la tarea/situación: La teoría de contingencia de Vroom
- Con énfasis en los subordinados: La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard
- Con énfasis en el comportamiento del líder: Los Modelos I y II de Argyris
- Problema de resumen 1: Orientación por tareas versus orientación por personas
- Problema de resumen 2: Autocracia, consulta, participación o delegación
- El liderazgo como un conjunto de funciones distribuidas
- Areas de decisión: El trabajo mismo, el contexto de interacción y/o las políticas organizacionales
- Conclusión

IV

LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

131

9

ESTRUCTURA Y FUNCION DE LOS GRUPOS

135

- Definición de un grupo
- Tipos de grupos en las organizaciones
- Funciones que desempeñan los grupos
- Factores que afectan la integración de los fines organizacionales y con las necesidades personales en los grupos
- Cuándo no se deben usar los grupos
- Resumen

10

PROBLEMAS INTERGRUPALES EN LAS ORGANIZACIONES

160

- Algunas consecuencias de la competencia entre grupos
- Cómo disminuir las consecuencias negativas de la competencia entre grupos
- Cómo prevenir los conflictos intergrupales
- Perspectiva de los problemas de integración

viii

V

ESTRUCTURA Y DINAMICA DE LA ORGANIZACION

171

11

LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO Y COMPLEJO

173

- Introducción
- Algunos de los primeros modelos de sistema
- Las organizaciones como grupos superpuestos, conjuntos de roles y coaliciones
- Los esfuerzos neo-estructuralistas para proponer teoría formal de la organización
- Resumen

12

LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA DINAMICO Y EN DESARROLLO

197

- Introducción y propósito
- Modelos dinámicos de las organizaciones
- Hacia una redefinición de la "organización"

13

COMO AUMENTAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

212

- ¿En qué consiste la efectividad organizacional?
- Adaptabilidad organizacional
- El cambio organizacional y el desarrollo
- Conclusión: Condiciones organizacionales que se deben dar para lograr adaptabilidad efectiva

BIBLIOGRAFIA

233

INDICE

245

Prólogo

La Serie Fundamentos de la Psicología Moderna fue el primer y más exitoso intento por producir textos cortos sobre temas básicos de la psicología, escritos por reconocidas autoridades en la materia. La idea original era la de brindarle al profesor no sólo más flexibilidad en los cursos de psicología general de la que normalmente se hallaba en los grandes textos enciclopédicos sino también más profundidad de presentación en tópicos que por lo general, no reciben tanta atención en los libros de introducción a la materia.

Los primeros volúmenes aparecieron en 1963, y el más reciente en 1980 cuando la serie empezó a cubrir otros campos de la psicología. La mayoría de los libros se están utilizando como textos complementarios, o como texto guía en cursos de psicología, educación, salud pública, sociología y trabajo social a nivel de pregrado; otros tantos se han utilizado como textos básicos en cursos de psicología general a nivel de pregrado. Buena parte de la colección aparece ahora también en traducciones al danés, holandés, finlandés, francés, alemán, hebreo, italiano, japonés, malayo, noruego, polaco, portugués, español y sueco.

Algunos de los libros han necesitado revisión debido al tipo de contenidos tratados y a la diferencia grande entre la fecha de una publicación y otra. Esta decisión, sin embargo, se la dejamos al autor de cada uno de los libros. Algunos han hecho algunos cambios, otros los han actualizado, otros más hasta los han escrito de nuevo, pero muchos otros no han cambiado absolutamente nada. Hemos tratado también de lograr variedad en el tamaño y estilo de cada libro para acomodarnos así al uso diverso que se les da cuando se adoptan como textos de estudio.

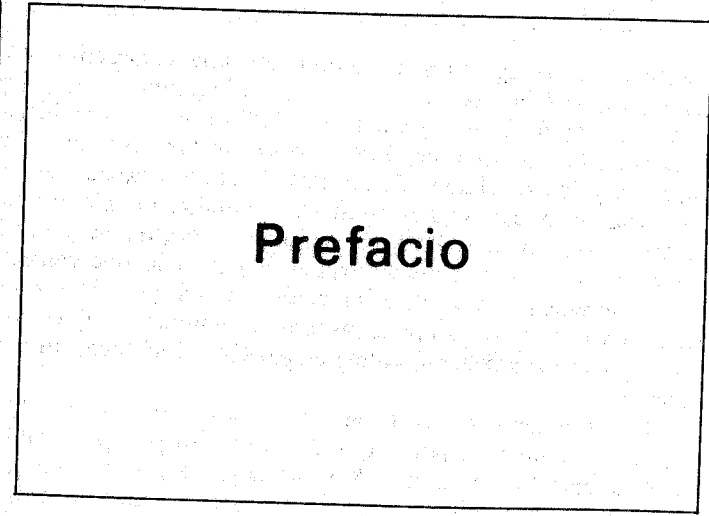
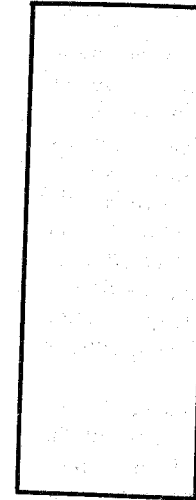
Nunca antes se había visto tanto interés por la buena docencia universitaria como ahora; un requisito para que ésta se dé es, estamos seguros, la posibilidad de contar con textos que se caractericen por su alta calidad aca-

démica y didáctica. Este es el caso de los cursos de pregrado en los que un gran número de estudiantes necesitan tener acceso a buen material de lectura. La serie Fundamentos de la Psicología Moderna representa, sin duda, un esfuerzo sincero por brindarle al profesor universitario textos que se caractericen por su flexibilidad y validez de contenido.

* * *

Es un placer para mí presentarle a los lectores de habla hispana esta traducción de la Tercera Edición del libro *Psicología de la organización*. Durante los años que he tenido oportunidad de trabajar en México y España he observado el gran interés que la Psicología y el Desarrollo Organizacional han despertado en estos países. Espero que este libro sirva para mantener y aumentar ese interés y para estrechar los vínculos de trabajo, en el campo, con mis colegas de habla hispana.

Edgar H. Schein



Prefacio

Cuando escribí la primera edición de *Psicología de la organización* en 1965 comenté que el campo era "nuevo pero en constante flujo". En el prefacio a la Segunda Edición en 1970 hice la observación de que el campo estaba "aún en el proceso de formación". Después de tres años de esfuerzo con la Tercera Edición sólo puedo concluir que el campo es ya una realidad. Una cantidad de acontecimientos lo corroboran: El número de textos publicados sobre comportamiento organizacional, psicología administrativa y psicología industrial y organizacional; el número de artículos que han aparecido en las revistas *Annual Review of Psychology* y *Annual Review of Sociology*; y el número notable de estudios e investigaciones en todos los aspectos de la conducta humana dentro de una organización. Más aún, no sólo ha habido una verdadera explosión en el campo académico con un número creciente de programas en escuelas de administración dedicadas a varios aspectos de la "ciencia" organizacional, sino que también se ha presentado una explosión comparable en el campo profesional con un gran número de organizaciones privadas y públicas que utilizan consultores internos y externos para tratar de resolver la cantidad de problemas psicológicos y humanos que se presentan en las organizaciones.

Esta explosión en el campo le planteó verdaderos problemas a la reestructuración de la Tercera Edición de *Psicología de la organización*. Revisarla y actualizarla sencillamente no fué posible porque el énfasis ha variado: el campo se ha hecho más interdisciplinario; la teoría de organización ha avanzado y ha hecho posible que se pueda hablar más constructivamente sobre diseño y estructura de la organización; ciertos tópicos, como el de liderazgo, por ejemplo, han recibido tanta atención que ya no es posible discutirlos en el contexto de otros conceptos. Lo que he tratado de hacer es conservar esos conceptos de organización que aparecieron en ediciones anteriores y que en mi opinión, todavía sirven para darle al campo estructura

y sentido. Le he agregado explícitamente una perspectiva social y de desarrollo para reflejar así su creciente interdisciplinaridad, a pesar de que el título "*psicología de la organización*" todavía me parece adecuado. He agregado, además, en un intento por proyectar los más importantes y nuevos conceptos y los resultados de las investigaciones hechas en los últimos diez años, una gran cantidad de material actualizado. He tratado también de mantener una misma "línea de enfoque" porque estoy convencido que el campo todavía necesita estructurarse mejor en lo que respecta a ciertos temas o conceptos claves entre los cuales se incluyen (1) los supuestos de carácter administrativo sobre la naturaleza humana, (2) el contrato psicológico y (3) la organización como un sistema dinámico, abierto, adaptable y progresivo.

Soy consciente también de todas las omisiones, en algunos casos por decisión y en muchos por mi evidente incapacidad para mantenerme al día con el desarrollo del campo. Pido disculpas a mis colegas por lo que involuntariamente he omitido. A pesar de que esta edición es mucho más voluminosa que las dos primeras, todavía estoy tratando de escribir *sobre* el campo sin cubrirlo todo, como pudiera hacerlo mejor un libro vastamente elaborado.

Muchas fueron las personas que me ayudaron con sus opiniones a concebir mis ideas y a mejorar el manuscrito. Debo agradecer especialmente el estímulo continuo y la ayuda que para algunos de los capítulos me brindaron mis colegas John Van Maanen, Lotte Bailyn, Ralph Katz, Dick Beckhard y Jin Driscoll. Estoy sumamente agradecido también del Profesor T. W. Bonham del Virginia Polytechnic Institute, de Gordon Lippitt de George Washington University, de John Wakely de Michigan State University, de Robert Rice de State University of New York en Buffalo, de Bill Mckelvey de University of California en Los Angeles, de Mathew Arnett de Northeastern University, de Steve Kerr de University of Southern Methodist University por haber leído el primer borrador de la Editorial y haberme brindado opiniones sinceras y sugerencias detalladas que a la postre resultaron invaluable para mi trabajo. Debo reconocer también el apoyo y estímulo continuos que me brindaron Richard Jursek y John Isley de Prentice-Hall pues hubo momentos durante todo este proceso de revisión en los que estuve a punto de claudicar.

Mi esposa Mary me ayudó a leer y releer los originales; mi secretaria Brenda Venuti se encargó de organizar todo el manuscrito y Cheryl Tennessey valientemente lo escribió y reescribió a máquina hasta sacar la copia final. Mis agradecimientos a todas ellas.

Edgar H. Schein
Febrero de 1979

El
individuo
y
la
organización:
El campo
de la
psicología
de la
organización

Los primeros dos capítulos de este libro sirven como introducción al campo de la psicología de la organización. El Capítulo 1 brinda una reseña histórica de un campo que hoy comprende perspectivas diversas, pero que aún conserva una orientación claramente psicológica. El Capítulo 2 presenta una revisión más o menos completa de los problemas (psicológicos) del individuo en la organización que, vistos en su totalidad, revelan un conjunto complejo de interacciones entre los miembros de una organización y la organización misma.

1

El campo de la psicología de la organización

Por lo general, un área cualquiera de la psicología se desenvuelve alrededor de una serie de preguntas que tienen que ver con el ser humano y que pueden ser de interés particular sólo para personas tales como maestros, padres de familia o administradores que estén tratando de resolver algún problema. Las preguntas podrían también estar completamente alejadas de la realidad y representar sólo especulación de carácter científico. De todas maneras, un campo del conocimiento no se desarrolla hasta que no se invente un modelo conceptual y se formulen teorías y métodos de investigación adecuados para recoger y analizar información pertinente. Cuando contemos con un tema de interés particular y una forma de estudiarlo, tendremos también el comienzo de un nuevo "campo".

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno. El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes organizacionales y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional. Por tanto, a pesar de que el libro se titula *Psicología de la organización*, el tratamiento que le doy es de carácter interdisciplinario.

LA PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION Y SUS MULTIPLES PERSPECTIVAS

Un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización. Los problemas que

debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda, fundamentalmente, los mismos que un ejecutivo o un rector de una universidad debe enfrentar hoy en día. Cada uno de ellos tiene que decidir (1) qué es lo que básicamente está tratando de lograr; (2) cómo se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo; (3) cómo reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano (dirigentes y trabajadores) disponible para realizar el trabajo; (4) cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga, y cómo propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo; (5) cómo cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen no sólo en el medio sino también en la organización misma; y (6) cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones, de unidades dentro de la organización tales como los sindicatos, de entidades de control y, finalmente, de las que se derivan de sus propios "malestares" organizacionales. Estos y muchos otros interrogantes que yacen en el corazón de cada "organización" son los que a la postre han tenido que confrontar y resolver los políticos, dirigentes, burócratas y líderes de todo el mundo a lo largo de la historia.

Interrogantes de orden organizacional como los que se acaban de mencionar se pueden ver desde por lo menos dos puntos de vista: (1) desde el punto de vista del *empleado* para quien la organización representa fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad, contacto social y en fin la rutina básica de existencia, sin olvidar el hecho de que la mayoría de la gente en la sociedad moderna pasa buena parte de su vida en algún tipo de organización; y (2) desde el punto de vista del *dirigente* que representa a una organización, formula políticas y toma decisiones que afectan no sólo la vida cotidiana de una cantidad de gente sino que a la postre afectan también el destino de toda la organización. Este último punto de vista, a pesar de que parece estar enmarcado en una perspectiva "organizacional" no debe llevarnos a la conclusión de que la organización funciona como un ente abstracto; por el contrario, la organización se manifiesta a través de la conducta de personas claves en posiciones directivas o de liderazgo.

Un tercer punto de vista al que no se le da mayor atención en este libro, pero que poco a poco está ganando importancia, es el punto de vista del *consumidor* de los servicios o productos generados por la organización. Todos nosotros, bien en el papel de consumidores, ciudadanos, estudiantes, pacientes o en algunos casos en el papel de víctimas, estamos interesados en entender y determinar cómo funciona una organización y cómo ésta toma sus decisiones. Todos sin excepción, incluyendo aquellos que defienden el medio ambiente, los derechos del consumidor y los derechos civiles con respecto a las posibilidades de empleo, se oponen a la explotación indebida que toda organización puede hacer de sus miembros.

Es mi intención en este libro brindarle al lector algunos conceptos básicos, una selección de los resultados de la investigación en el campo, y una perspectiva que le permitan analizar problemas de tipo organizacional desde el punto de vista del individuo y de la organización misma.

EL DESARROLLO DEL CAMPO

El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitiera a organizaciones tales como el Ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro.

Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que (1) optimizara sus capacidades físicas y humanas, (2) aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y (3) garantizara eficiencia en todos los aspectos. Se llevaron a cabo estudios del tipo "tiempo y movimiento" para determinar la forma como un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos "cargos" con el objeto de estandarizarlos y facilitarles así al empresario, la selección y entrenamiento del personal. Se estudiaron también las facilidades locativas, los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron entonces por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. La gran tradición de estudiar el aprendizaje animal y humano hizo posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre procesos de aprendizaje. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos industriales.

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado. Por ejemplo, la cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen que del dinero que ganen o de la presión que el jefe ponga para hacerlos trabajar. Cada vez se hizo mucho más evidente que cada organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer. Cuando los psicólogos empezaron a analizar de nuevo los cargos directivos encontraron que en ellos también existían grupos en virtud de sus funciones, niveles de jerarquía o localización

geográfica. En algunos casos, se encontraron grupos dentro de la organización—como por ejemplo, los departamentos de producción y ventas—que en su afán por competir redujeron su nivel de eficiencia y el de toda la organización.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, entonces, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más, se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento es el que a la postre se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral". En otras palabras, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue éste, en resumen, el descubrimiento que le dio a la psicología de la organización como disciplina. /

Permítanme hacer hincapié en este punto pues ha sido y continuará siendo el tema central de este libro. La psicología de la organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las *organizaciones son sistemas sociales complejos* y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos e investigativos no estaban a su disposición.

Con dos ejemplos podemos ilustrar la diferencia entre los tipos de problemas que preocupaban a los psicólogos industriales y los que debe confrontar el psicólogo organizacional de hoy. Primero, dada una tecnología que cambió tan rápidamente y que requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización, ¿cómo se pueden crear condiciones inter-

nas que le permitan a sus miembros desarrollarse dentro de sus propias capacidades? El supuesto detrás de todo esto es que a menos que este desarrollo *personal* se dé, la organización no podrá nunca prepararse para enfrentarse eficientemente a unas condiciones externas, cambiantes e impredecibles.

Segundo, ¿cómo se puede diseñar una organización que fomente óptimas relaciones entre los varios subgrupos que tienden a formarse dentro de ella? Por ejemplo, ¿cómo se puede convertir esa negativa competencia intergrupal en una colaboración constructiva entre ellos? El supuesto aquí es que la colaboración intergrupal puede estar relacionada con la efectividad de toda la organización y con la productividad y moral de trabajo de cada individuo. Con este tipo de preguntas se reconoce que las fuerzas psicológicas que operan en un individuo están íntimamente relacionadas con lo que le sucede al grupo o a toda la organización a la que él pertenece.

Otros conceptos y otras teorías han contribuido a conformar la psicología de la organización en los últimos años—los que surgen de las teorías sobre dinámica de sistemas y los que se originan en las teorías de desarrollo. Estos dos tipos de conceptos sostienen que ningún sistema es estático; que todos cambian y evolucionan en respuesta a fuerzas internas y externas. Desde el punto de vista del desarrollo individual, es fácil ver la importancia de reconocer que un trabajador, a los 20 años de edad, tendrá que enfrentarse a problemas diferentes de los que él mismo debe confrontar a los 40. La forma como se confronten problemas tales como el del significado de la vida, el de la relación trabajo y familia, el de las aspiraciones y el de determinar en qué consiste el éxito, difiere en cada edad, cuando uno se jubila y cuando se llega a la vejez. En los últimos años, es mucho lo que se ha descubierto sobre el desarrollo del individuo a lo largo de toda su vida. Esta perspectiva de desarrollo es de gran importancia si uno quiere entender cómo funciona una organización.

Al mismo tiempo, se entiende mejor ahora cómo cambian, crecen y se desarrollan con el tiempo los grandes sistemas y qué efectos tienen esos cambios en el funcionamiento interno de las organizaciones. Por ejemplo, una compañía recientemente establecida y manejada por su fundador experimenta problemas interorganizacionales diferentes de los que experimenta una gigantesca compañía multinacional o una burocracia gubernamental manejada por administradores profesionales o por políticos. Todavía no se sabe con certeza si la organización progresa en "etapas" similares a las de un organismo biológico cualquiera, pero los psicólogos organizacionales se encuentran ahora examinándola desde una perspectiva de desarrollo para tratar de ayudarle al dirigente no sólo a darse cuenta de que los problemas de desarrollo existen sino también a buscar formas de confrontarlos efectivamente en la medida en que se presenten.

FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO A LA SISTEMATIZACIÓN Y LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO

En la discusión anterior vimos cómo el campo pasó de una psicología industrial enfocada en el individuo a una psicología de la organización enfocada a los

sistemas y a su desarrollo. ¿Cuáles son algunos de los factores que han impulsado y orientado este cambio?

1. La introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la psicología y el crecimiento de la psicología social que han expuesto a los psicólogos a una variedad de conceptos y métodos de investigación. A pesar de que conceptos tales como rol social, estatus, clase social, grupos de referencia, cultura y sistema social aparecieron en campos diferentes al de la psicología tradicional, en el campo del análisis psicológico estos conceptos son cada vez más importantes. Los métodos de investigación tales como las encuestas a través de cuestionarios y entrevistas, la utilización de observadores participantes y los experimentos de campo han motivado al psicólogo a trascender la introspección y los experimentos de laboratorio. Son precisamente estos conceptos y estos métodos los que han hecho posible no solo atacar los problemas de tipo organizacional sino que han permitido también que el análisis se concentre menos en el individuo como tal y más en el individuo como miembro de un grupo.

2. El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas y biológicas ha planteado formas diferentes de ver los problemas de orden psicológico. Los conceptos de causalidad múltiple basada en un campo de fuerzas simultáneas han remplazado la noción mecanicista de la simple causa-efecto; los conceptos de dependencia común e interacción, curvas de retroinformación y fuerzas autorreguladoras han facilitado el análisis de los sistemas complejos y sus relaciones con el medio exterior. Todos estos conceptos también han hecho posible empezar a desarrollar importantes teorías en la psicología de la organización. La mayoría de estas teorías son "teorías de casualidad" que admiten de entrada que la acción *específica* de una variable A (por ejemplo, la conducta específica de un empresario) puede tener un impacto diferente en una variable B (digamos, la productividad de un determinado empleado) dependiendo de condiciones tales como la naturaleza de la tarea, los antecedentes de la relación, el "clima" organizacional en general, la edad del empleado, etc. En particular, las teorías de desarrollo sugieren que variables tales como las motivaciones, los valores y la personalidad del individuo evolucionan y cambian a lo largo de la vida, haciendo necesario formular teorías que "correspondan" al estado, edad o situación particular de una persona o del sistema que se esté analizando.

3. Los cambios tan grandes y tan rápidos que han sufrido la tecnología y la sociedad durante las últimas décadas han obligado a científicos y profesionales a reconocer la interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicarla. Por ejemplo, hemos visto la aparición de sistemas complejos donde se combinan hombre y máquina y donde ya no tiene ni sentido práctico ni científico preguntarse dónde termina el trabajo del hombre y empieza el de la máquina o el del computador. Cada vez más nos vemos obligados a confiar en teorías *sociotécnicas* que reconocen que la organización física del trabajo afecta los patrones de relación social entre los trabajadores y que ésta a su vez afecta la posible productividad de su trabajo.

4. Profesionales y empresarios han tenido que reconocer la complejidad del mundo en el que tienen que operar y poco a poco han empezado también a aceptar la ayuda que las ciencias sociales pueden brindar para la re-

solución de los problemas de orden organizacional. A medida que psicólogos y sociólogos han tenido más que ver con las decisiones que se toman a nivel de alta gerencia, han podido apreciar mejor la complejidad de las organizaciones. Una tendencia indiscutible ha sido también la creciente profesionalización del campo administrativo. Gerentes y administradores están ahora más dispuestos a aceptar la ayuda que otras profesiones les pueden brindar, tal vez porque están mucho más técnicamente calificados. Como resultado, el empresario moderno no sólo reconoce la importancia de la ayuda que el psicólogo le puede brindar, sino que está más dispuesto a utilizarla. Esta situación, a su vez, ha permitido que el investigador tenga hoy más acceso a la organización.

5. Finalmente, los mismos psicólogos están mejor preparados para confrontar los problemas propios de organizaciones complejas y han podido, por tanto, brindarles ayuda más eficiente. Por otro lado, las organizaciones han empezado a brindarle más respaldo y apoyo al psicólogo que esté dispuesto a investigar los problemas más difíciles de los sistemas. De toda esta interacción han surgido teorías más sólidas, nuevas técnicas de investigación, y métodos nuevos para (1) resolver aquellos problemas que el empresario tiene que enfrentar todos los días, (2) ayudarle a la persona a manejar más eficientemente los problemas de afiliación en los tipos de organización en que le corresponde funcionar durante su vida, y (3) ayudarle al individuo a desempeñar el papel de cliente o ciudadano común ante la organización.

En conclusión, las organizaciones se han ido desmistificando gradualmente, a través de un proceso que les permite actuar más eficientemente en beneficio de objetivos sociales altamente valorados y asumir más responsabilidad ante sus miembros que ante los gestores o consumidores de sus productos y servicios.

LA ORGANIZACION DE ESTE LIBRO

Este libro está dividido en cinco partes y cada una de ellas en varios capítulos. La Parte I señala y explica la relación básica entre el individuo y la organización, y presenta un número de conceptos que facilitan el análisis de esa relación. La Parte II discute un problema que ha sido de constante preocupación para empresarios y psicólogos—el problema de la motivación y la naturaleza humana. ¿Qué hace que la gente trabaje? ¿Cómo hace la organización para propiciar el nivel apropiado de motivación? ¿Qué espera obtener una persona de su trabajo o de su profesión? ¿Qué tanto se puede generalizar con respecto a la naturaleza humana? ¿La necesidad y la motivación cambian con la edad y el estado de desarrollo del individuo?

La Parte III analiza el problema del liderazgo, otra área que ha sido de constante preocupación para el campo a lo largo de toda su trayectoria. ¿Qué tienen que hacer líderes y empresarios para obtener alta productividad de grupos o individuos, motivación y desarrollo personal en todos los subordinados?

La Parte IV está dedicada al estudio de los grupos. ¿Qué es un grupo? ¿Cuál es la función del grupo con respecto al individuo y por qué existen dentro de una organización? ¿En términos de afiliación y de relación interper-

qué hace que un grupo sea efectivo? Y, finalmente, ¿cómo se pueden manejar las relaciones intergrupales para aumentar la eficiencia organizacional y la satisfacción personal de cada miembro?

La Parte V pasa luego a ver la organización como un sistema total. Se discuten teorías y taxonomías que tratan de explicar la relación entre la organización y su medio y examina luego la pregunta omnipresente de cómo debiera estar diseñada una organización para funcionar eficientemente. Los conceptos de eficiencia y bienestar se discuten también en términos del cambio individual y organizacional. Terminamos con un interrogante que ha tenido muchas implicaciones para la psicología de la organización y para la sociedad en general: ¿Cómo se puede conceptualizar el proceso de "confrontar" un medio que constantemente está cambiando? Una de las respuestas la han brindado los conceptos de cambio planificado y desarrollo organizacional conjuntamente con el modelo de investigación-acción que le subyace. El libro termina con un modelo del proceso de cambio.

Mi mayor intención en este libro es ayudarle al lector a desarrollar una perspectiva de diagnóstico con relación a los fenómenos de orden organizacional. El propósito es entender mejor cómo funcionan el individuo, el grupo y el sistema. Todavía no podemos nosotros ofrecer una serie de principios firmes que puedan orientar la acción, pero para poder adelantarla se hace necesario no sólo poder entender los problemas organizacionales sino estar en capacidad también de diagnosticarlos.

A

X

Los problemas humanos en las organizaciones

2

Para entender la psicología de la organización, debemos, primero que todo, entender algo sobre la organización. ¿Qué es una "organización" y cómo se la imagina uno? ¿Qué tipo de problemas humanos se presentan dentro de una organización?

Dar una definición de organización, por simple que sea, es asombrosamente difícil. Todos nosotros hemos pasado buena parte de nuestra vida en alguna organización—escuelas, clubes, grupos comunales, compañías y asociaciones comerciales, agencias gubernamentales, hospitales, partidos políticos e iglesias—y aún así no es fácil decir qué es una organización. Como marco contextual, examinemos algunas ideas que sobre el particular han propuesto sociólogos y politólogos.

¿QUE ES UNA ORGANIZACION?¹

Coordinación

Primero que todo, es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través

¹ Las ideas que se presentan en las páginas siguientes se tomaron originalmente de Blau y Scott (1962), Fitzioni (1961) y March y Simon (1958). Referencia a estudios más recientes se hace en los Capítulos 11 y 12.

de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. La idea básica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del *esfuerzo coordinado para la ayuda mutua*.

Objetivos comunes

De todas maneras, para que la coordinación tenga utilidad, algunos objetivos tienen que existir y alguien tiene que estar de acuerdo con ellos. Por tanto, la segunda idea básica en la que el concepto de organización está basado es la de lograr *objetivos comunes* a través de la coordinación de actividades.

La división del trabajo

Como todos sabemos, las organizaciones existen dentro de organizaciones más grandes. El mundo entero está compuesto por infinidad de grupos lingüísticos y culturales. Dentro de estos grupos existen naciones y sociedades unidas no sólo por culturas y lenguas comunes, sino también por objetivos económicos y políticos comunes. Dentro de cada sociedad o nación existen instituciones y organizaciones económicas, políticas, religiosas y gubernamentales. Dentro de cada una de estas unidades se encuentran otras más pequeñas: entidades comerciales, partidos políticos, iglesias, ciudades capitales y otras ciudades. Finalmente, dentro de cada una de estas unidades, se encuentran pequeños grupos de personas que también constituyen organizaciones—departamentos de producción y ventas dentro de una compañía, facciones dentro de un partido político, un coro en una iglesia, un departamento de policía dentro de una ciudad.

De acuerdo a algunas teorías, estas distinciones progresivas surgen de la noción fundamental de la *división del trabajo*, la tercera propiedad común a las organizaciones humanas. Unida al concepto de coordinación y al del logro de objetivos comunes está la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes.

La idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización o cualquier otra racionalización. Cuando se analiza una sociedad determinada, se pueden distinguir el sistema *económico* y sus organizaciones componentes y el sistema *político* con todas las organizaciones gubernamentales que lo definen. La economía de un grupo social tiene como función primordial proveer alimento, techo, bienes y servicios para sus miembros a través de organizaciones que al mismo tiempo generan

empleos y dinero para que cada participante pueda adquirir esos bienes y servicios. El sistema político, por otro lado, sirve para regular la sociedad, brindarle seguridad y protección a sus miembros, y coordinar todas sus instituciones. La tercera función vital es la que desempeña el sistema educativo: mantener y asegurar el continuo crecimiento de la sociedad a través de la creación, conservación y transmisión del conocimiento a las generaciones futuras. De esta manera, cada segmento de la sociedad realiza una función determinada para asegurar el logro de objetivos comunes.

El mismo análisis se le puede hacer a una organización de tipo comercial donde es mucho más fácil visualizar la lógica de separar convenientemente en unidades organizacionales diferentes, las funciones de inventar y diseñar un producto (investigación y desarrollo, ingeniería), conseguir clientes para el producto y vendérselos (mercadeo y ventas), fabricar el producto (producción), generar el capital necesario para construir las facilidades de producción, pagar empleados y determinar el precio de venta del producto basados en los costos de producción (finanzas y contaduría), contratar y entrenar el personal que va a desempeñar las diferentes funciones (personal), asegurar el despacho del producto a los clientes (distribución), ofrecer servicio y mantenimiento del producto (mantenimiento y servicio), etc. Como veremos más adelante, estas fórmulas tan simples de dividir el trabajo no parecen funcionar tan óptimamente a medida que las organizaciones se vuelven cada vez más complejas. Para ver la organización como *un conjunto complejo de grupos interdependientes* se hace necesario contar con un modelo de diferenciación más intrincado. Sin embargo, un análisis *inicial* de cualquier organización se puede hacer en términos de la disparidad de funciones que diferentes miembros o subgrupos de la organización realizan.

Integración

El cuarto y último concepto que se necesita para comprender la organización está muy relacionado con la idea de diferenciación y división del trabajo: Si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función *integradora* que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. La forma más típica de integración, aunque de ninguna manera la única, es la *jerarquía de autoridad*—algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

La idea de coordinación implica que cada unidad se somete a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común. La coordinación se acaba cuando cada unidad decide actuar en interés propio e ignora las actividades de las demás unidades. Sin embargo, la idea de someterse a algún tipo de autoridad no implica necesariamente que exista control externo. La coordinación puede lograrse, en principio, a través de actividades autodisciplinarias como las que caracterizarían a un par de niños accionando un balancín. El tipo de autoridad implícito en la coordinación puede entonces ir desde completa autodisciplina hasta autocracia total. De todas maneras, una idea esencial que subyace a la organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración.

Como todos sabemos por experiencia, en la mayoría de las organizaciones la autoridad aparece investida en una jerarquía compleja de cargos y niveles. Idealmente, se supone que cada cargo tiene definida su propia área de responsabilidad y que teóricamente tiene la autoridad para asegurar que la parte de trabajo que le corresponde se realice de acuerdo con un plan más completo. La coordinación se puede implementar entonces si se diseña un manual en el que se asignen responsabilidades. Esta asignación la hacen por lo general, aunque no necesariamente, los miembros en los niveles más altos del escalafón basados en criterios de división del trabajo y coordinación debidamente racionalizados para lograr el objetivo común.

UNA DEFINICION PRELIMINAR DE LA ORGANIZACION

Los conceptos básicos que se acaban de presentar se pueden resumir en una definición preliminar de la organización que se parece mucho a la definición final que propusieron las primeras personas que teorizaron sobre la organización. Como veremos más adelante, cuando utilicemos la perspectiva de sistemas y la de desarrollo, tendremos que modificar sustancialmente la definición para que se ajuste a lo que podemos observar en todas las organizaciones que nos rodean.

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Un aspecto importante de esta definición, no discutido aún, es que el objeto de la coordinación son las *actividades* y no la *gente*. Tal y como lo han anotado numerosos investigadores de la organización, entre ellos Chester Barnard (1938), sólo algunas de las actividades de una persona son pertinentes para el logro de algún objetivo. La verdad es que la misma persona puede pertenecer a diferentes organizaciones porque en cada una de ellas sólo algunas de sus actividades son pertinentes. Desde el punto de vista de la organización, por tanto, basta sólo con enunciar las actividades o roles que se tienen que desempeñar para que el objetivo se logre. En una organización comercial, alguien tiene que comprar la materia prima, alguien tiene que diseñar el producto, alguien lo tiene que construir y alguien más debe encargarse de venderlo. Quién haga qué puede no ser importante para la organización, a pesar de que sí puede ser pertinente en términos de cómo funciona realmente la organización.

Precisamente porque la organización está caracterizada fundamentalmente por roles y por un manual para su coordinación, existe independientemente de quien esté en ella y puede subsistir aunque se releve a todos sus miembros. Si los roles que la organización requiere se conservan en documentos o en las memorias de dirigentes, padres de familia o maestros, la organización puede seguir existiendo de generación en generación con solo asignarle esos roles a los nuevos miembros. En principio, la organización misma sólo cambia cuando se cambia el manual de roles y actividades—es

decir, cuando las más altas autoridades o las personas que asumen esos roles proceden a redefinirlos.

Una organización, tal y como la hemos definido, es lo que los sociólogos llaman una *organización formal*, para distinguirla de otros dos tipos de organización—una organización social y otra informal. Las *organizaciones sociales* son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. Un grupo de amigos puede coordinar muy bien sus actividades y aún tener un objetivo común *implícito* como por ejemplo “divertirse”, pero no constituyen por eso una organización formal. Si decidieran formular explícitamente sus objetivos y formalmente acordar ciertos patrones de coordinación para asegurar la diversión y si establecieran alguna jerarquía se convertirían en una organización formal. Existen diferentes tipos de organizaciones sociales en la sociedad, tales como la familia, los clubes, las pandillas y comunidades que deben distinguirse de organizaciones formales tales como entidades comerciales, escuelas, hospitales, iglesias, sindicatos y prisiones.

El término *organización informal* se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. El manual de la organización requiere la coordinación de sólo ciertas *actividades*. Por razones de diversa índole, sin embargo, los actores humanos que desempeñan los roles organizacionales rara vez se limitan a realizar sólo las actividades que su propio rol estipula. A pesar de que dos obreros en una línea de ensamble sólo deben hacer lo que se supone deben hacer en su trabajo, es posible también que quieran entablar una conversación, almorzar juntos, quejarse del trabajo y de sus jefes y en muchas otras formas establecer relaciones que trascienden las que formalmente se requieren. Este tipo de relaciones surgen en toda organización formal. Como veremos más adelante, muchos de los más importantes problemas psicológicos de una organización surgen de la compleja interacción entre la organización formal y la informal.

UN MODELO DE ORGANIZACIONES FORMALES

Si a un empresario se le pide que nos dé una idea de su organización, lo más seguro es que nos ofrezca un “organigrama” que muestre en dos dimensiones (1) los diferentes niveles jerárquicos y (2) las diversas áreas funcionales de las que se deriva una división del trabajo. La Figura 2.1 ilustra el organigrama típico de una organización comercial. Sin embargo, si decidiéramos entrevistar a los miembros de la organización para determinar cómo funciona ésta en realidad y cómo se definen el estatus e importancia en ella, encontraríamos seguramente que el organigrama brinda una descripción incompleta y posiblemente inadecuada de la realidad. Se requiere entonces, algo un poco más complejo como lo que se ilustra en la Figura 2.2, y en la que se muestran *tres* dimensiones básicas de una organización (Shein, 1971):

1. la dimensión *jerárquica*, que muestra niveles relativos en la misma forma que aparecen en el organigrama

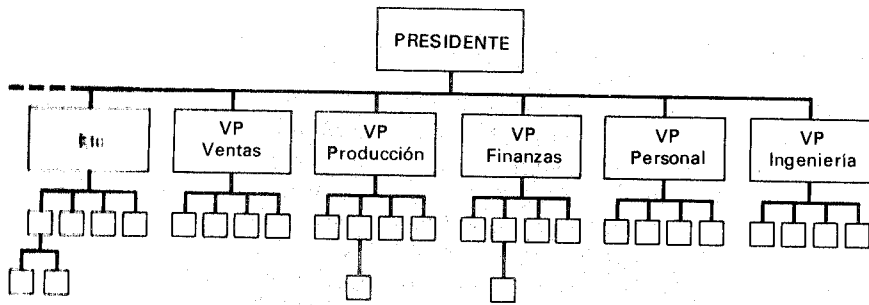


Figura 2.1 Organigrama típico de una empresa.

2. una dimensión funcional, que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar, ilustrados en el dibujo como diferentes porciones de torta en el diagrama cónico
3. una dimensión de inclusión o centralidad, dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización.

Algo que es cierto en la vida de una organización es el hecho de que uno no sólo tiene algo determinado que hacer y un nivel jerárquico o estatus formal sino que también puede uno variar en la medida en que le den confianza y le permitan tener algo que ver con la toma de decisiones importantes, aún

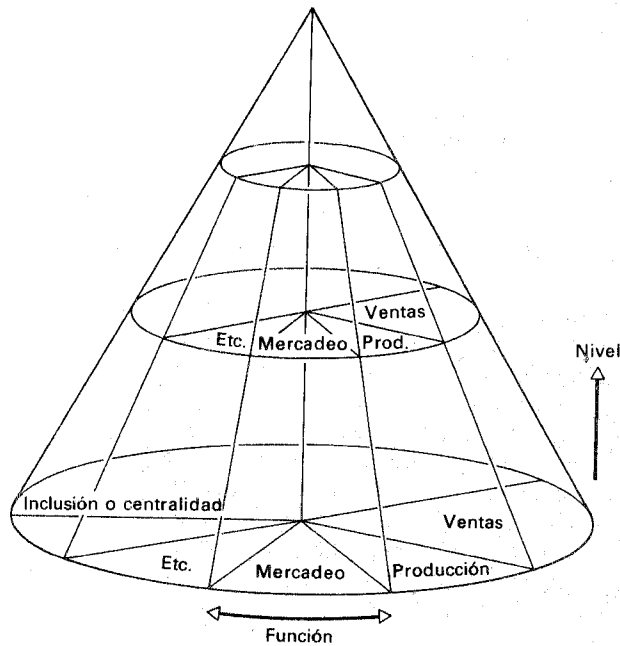


Figura 2.2 Un modelo tridimensional de una organización.

desde un nivel jerárquico relativamente bajo. En un estudio clásico en su género que se hizo en los años cincuenta, Melville Dalton (1959) demostró que las organizaciones generan grupos que no sólo están informalmente constituidos dentro de diversos límites funcionales y jerárquicos sino que su existencia es también esencial para la buena marcha de la organización. Es común, por ejemplo, que un alto directivo consulte importantes decisiones con un capataz o con un trabajador con quien se ha relacionado por varios años o con quien ha compartido actividades fuera de la organización, sin tener en cuenta los niveles jerárquicos que los separan. Se podría decir entonces que ese capataz o ese trabajador posee un alto grado de centralidad en la organización aún en el nivel jerárquico en que se encuentra.

La dimensión de centralidad es entonces de particular importancia cuando la organización se mira desde el punto de vista de desarrollo, puesto que es posible que un grupo informal se dé y exista en una organización aún cuando no esté reconocido en el organigrama. Desde el punto de vista organizacional/directivo, es muy importante entender cómo surgen esos grupos informales y qué papel juegan en la marcha de la organización. Desde el punto de vista del desarrollo profesional de cada individuo es importante también reconocer que una carrera se mueve a través de todas estas tres dimensiones y que una persona puede quedarse en el mismo punto en términos de nivel jerárquico o aún quedarse estancado en una determinada área funcional, y todavía tener la posibilidad de moverse en los círculos más centrales e influyentes del sistema informal de la organización. El proceso de socialización a través de roles organizacionales asume la existencia de esta dimensión de centralidad—en qué medida la organización le permite a un miembro que no tiene la suficiente jerarquía para hacerlo, tener acceso a información estrictamente confidencial o participar en la toma de decisiones importantes.

Con los conceptos y modelos que hemos presentado hasta ahora, veamos qué clases de problemas humanos o psicológicos surgen en una organización. Como veremos más adelante, muchos de ellos reflejan las interacciones tan complejas que se presentan entre diferentes niveles jerárquicos, grupos funcionales y entre sistemas organizacionales cambiantes, formales e informales. Para poder entender los problemas humanos que se dan en una organización es necesario recordar siempre que no sólo surgen ellos de una cantidad de complejas interacciones, sino que también esas mismas interacciones cambian con el tiempo a medida que las personas que conforman la organización y la organización misma, cambian, crecen y se desarrollan.

¿COMO SURGE UNA ORGANIZACION?

Una organización surge primero como una idea de una o varias personas. A pesar de que en este libro no le vamos a brindar mayor atención, se tiene que reconocer que uno de los problemas primordiales de cualquier organización es el proceso por medio del cual una o más personas transforman una idea en un manual de las actividades que dos o más personas van a realizar.

El inventor en el garaje que decide reunir cinco personas en un taller y empezar a construir su invento; el activista social que funda un nuevo club u organización política en su universidad; el líder religioso que gana adeptos con su prédica y finalmente establece su propia iglesia; el joven maestro con visión que decide abrir su propio colegio, están todos creando nuevas organizaciones.

Si la organización tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal. Los fundadores o empresarios de esa organización pueden abandonarla, morir o ser remplazados por otros dirigentes que tengan una visión diferente de cómo debe funcionar la organización. Si la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir el liderazgo de diversos dirigentes y tener su propia vida. Esta estabilidad surge cuando la organización va más allá de lograr los objetivos originalmente propuestos y asume otras funciones—se convierte en organización empleadora, brinda sentido de pertenencia e identidad a sus empleados, juega un papel dentro de la comunidad, y permite que se originen sobre ella ideologías y mitos que por lo general incluyen el supuesto de que la organización debe sobrevivir y crecer. Por otra parte, cuando una organización, digamos una empresa, no puede mantener su *función primaria* o básica de proveer un producto o un servicio con una *ganancia* razonable para sus dueños, entra en “quiebra” y deja de existir como organización a pesar de que sus miembros se puedan “reorganizar” como una nueva entidad. De la misma manera, las organizaciones sociales, religiosas y políticas dejan de existir cuando pierden muchos de sus adeptos o interfieren con organizaciones más poderosas.

Para entender el proceso de creación organizacional, uno podría leerse las biografías de empresarios y líderes famosos.² A pesar de que la investigación formal sobre creación organizacional es incipiente, algunos estudios sobre iniciativa empresarial sí se han adelantado y los examinaremos en el capítulo sobre motivación y liderazgo. Lo que es importante anotar es que la mayoría de nosotros encontramos organizaciones completamente desarrolladas, entidades que ya han desarrollado rutinas, normas y formas de hacer cosas, tradiciones, reglas, descripciones de cargos, su propio vocabulario y otros patrones que cualquier persona que desee entrar a la organización debe aprender. Como la organización es un hecho “dado”, uno de los procesos más importantes es el de reclutar, entrenar y contratar nuevos empleados. Para el empleado, ese proceso es uno en el que él tiene que aprender a funcionar en la organización, “entrar” en la cultura de la organización o como algunos sociólogos lo llaman—“adaptarse” a la organización (Van Maanen, 1976).

² Se podrían comparar dos ejemplos interesantes que contrastan el uno con el otro: el análisis de varias industrias americanas que hizo Chandler (1962) y el que Speer (1970) hizo sobre la Alemania de Hitler.

RECLUTAMIENTO, SELECCION, ENTRENAMIENTO, SOCIALIZACION Y ASIGNACION DE PERSONAS A CARGOS

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos, y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia. Por *entrenamiento*, en este contexto, se entiende enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo; por *socialización* se entiende el proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización—en otras palabras, aprender cómo “funciona” la organización. El nuevo empleado tiene que aprender dónde tiene que estar en determinado momento, cómo vestir, cómo llamar al jefe, a quién consultar cuando se tiene una duda, qué tanto cuidado debe tener para hacer su trabajo y otra cantidad de cosas que a los veteranos les ha tomado mucho tiempo en aprender.

El problema de incorporar gente a una organización se puede dividir en dos subproblemas. Primero, hay que anotar que una política de reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y asignación de cargos diseñada para asegurar la mayor eficiencia por parte de cada empleado no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas que cada uno de ellos trae consigo cuando ingresa a la organización, se puedan satisfacer. Por consiguiente, uno de los dilemas más grandes de la psicología organizacional surge porque la práctica y políticas que se supone aseguran eficiencia organizacional no siempre permiten satisfacer todas las necesidades del empleado, y peor aún, crean problemas más graves que los que la gente trae normalmente consigo. Si la organización no satisface las necesidades mínimas que tiene el empleado de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, éste puede alienarse, sentirse inseguro y amargado.

La pregunta fundamental es entonces: *¿Cómo se pueden desarrollar las políticas organizacionales y la práctica social de tal manera que se logre alguna compatibilidad entre las exigencias organizacionales y las necesidades humanas?* O, si éstas son fundamentalmente incompatibles, el psicólogo tiene que averiguar qué otras instituciones sociales existen o debieran existir para solucionar los problemas que surgen por conflicto entre el individuo y la organización.

Segundo, la asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano se puede lograr con dos estrategias fundamentalmente diferentes basadas en premisas completamente diferentes (Haire, 1959). Una de ellas, identificada con la psicología de personal, hace énfasis en seleccionar la persona para el cargo. El cargo es una constante mientras que a la persona se le considera una variable. A una persona se le puede seleccionar y se le puede entrenar. De todo el recurso humano disponible uno trata de

encontrar la gente que reúna ya los requisitos exigidos por la organización o aquella a quien por lo menos se le pueda dar entrenamiento. La otra estrategia identificada originalmente con la psicología industrial, hace énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que se adecúen a las capacidades y limitaciones de la persona. A ésta se le considera una constante y al cargo la variable. Idealmente, el cargo se podría diseñar de tal manera que cualquier persona pudiera desempeñarlo. Las dos estrategias pueden funcionar y han funcionado en el pasado.

¿Cómo, entonces, podría uno equilibrar la estrategia de prueba-selección con la de ingeniería y rediseño de cargos de tal manera que se pueda aumentar al máximo el potencial humano de que dispone la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo?

Una de las tesis centrales de este libro es que es posible mantener *las dos* perspectivas—la del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y la del administrador, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de la organización. Estos dos problemas, aparentemente divergentes pero superpuestos en la realidad, se complican más a la luz de la perspectiva de desarrollo, pues las necesidades de la organización y las de sus miembros cambian con el tiempo y con la experiencia. Así, por ejemplo, una solución que fue viable para la organización en un momento dado puede que no lo sea en otro. Más adelante veremos cómo las interacciones del individuo con la organización se encuentran siempre en un flujo constante y dinámico (Schein, 1978).

UTILIZACION Y MANEJO DEL RECURSO HUMANO

El contrato psicológico

Cuando ya la organización ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado la gente que necesita a sus cargos respectivos, debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes. Tradicionalmente, a este problema se le ha tratado de dar solución identificando y clasificando primero las motivaciones y necesidades del trabajador y estableciendo luego una relación entre ellas y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece. A medida que los estudios se acumulan, se hace más evidente la complejidad del problema y la posibilidad de que éste se pueda conceptualizar mejor en términos de un "contrato psicológico" suscrito entre el individuo y la organización.

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora

entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.³ Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales (Kahn y otros, 1964). El contrato psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol, el empleado por ejemplo, tiene también expectativas sobre cosas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas, etc. La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico, a pesar de que las negociaciones *públicas* se hacen siempre sobre asuntos mucho más explícitos como son los de salario, jornada y seguridad laboral, etc.

La organización por su parte tiene también expectativas más implícitas y sutiles—por ejemplo que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella (es decir, que esté siempre bien motivado y listo a sacrificarse por la organización). Los desengaños más grandes que se llevan los administradores se presentan casi siempre cuando un buen empleado se desmotiva o "parece que ya no quiere hacer mucho por la compañía".

Aquí encontramos de nuevo que una perspectiva de *desarrollo* puede darnos la clave para entender estos problemas. El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que ese empleado espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50 (Hall, 1976; Schein, 1978). En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante ese período acelerado de crecimiento puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Por ejemplo, al principio de su carrera, las necesidades y expectativas de la gente tienen mucho que ver con la necesidad de "probarse a sí mismos".

3 El concepto de contrato psicológico es una extensión de todo lo que los filósofos sociales han escrito sobre los contratos sociales. En la esfera organizacional, Argyris (1960) y Levinston (1962) fueron los primeros en discutirlo. La misma idea aparece implícita, en el modelo de "inducción-contribución" planteado por March y Simon (1958) y desarrollada con más detalle por Homans (1961) en su teoría de intercambio social de las formas sociales elementales. Kotter (1973) la investigó midiendo las expectativas de empleados y supervisores y diseñó talleres para resolver los problemas que surgían cuando las expectativas no coincidían.

Necesitan determinar si en realidad pueden contribuir en algo con la organización, si tienen la habilidad y la energía necesarias para realizar algún tipo de trabajo, si pueden ayudar en algo (Schein, 1964). Por consiguiente, la gente espera que la organización les dé oportunidades suficientes para demostrar que son capaces de hacer algo, y por lo general, sufren grandes frustraciones si se les deja mucho tiempo recibiendo entrenamiento que, desde su punto de vista, no tiene mucho sentido, o se les dan tareas que ellos consideran poco importantes. Cuando esto sucede ni ellos ni la organización se pueden dar cuenta que tanto talento tienen.

Más tarde, las necesidades y expectativas se cambian por el deseo de identificar una área en la cual la persona pueda sentir no sólo que es útil sino también que puede contribuir a su desarrollo; a su vez, el individuo espera que la organización haga, en alguna forma, un reconocimiento de su contribución (Dalton, Thompson & Price, 1977). A la mitad de nuestra carrera, cuando producimos más, también esperamos más estímulo y más reconocimiento. Un poco más tarde, a medida que logramos cierta estabilidad y nuestra contribución empieza a hacerse menos visible, nuestra necesidad de reconocimiento y de seguridad laboral aumentan y las expectativas implícitas en el contrato psicológico pueden cambiar de que la organización lo ponga a uno a "descansar" o lo "despida" a que ella se "haga cargo de uno". Los jubilados con frecuencia se quejan de que la organización violó dramáticamente su contrato psicológico al desconocer que todavía ellos hubiesen podido contribuir por muchos años más, que para ellos la compañía era todo en su vida, que se le habían dedicado por completo durante muchos años y que la única retribución que habían recibido era el haberlos echado a la calle.

Por su parte la organización necesita y espera niveles más altos de motivación y esfuerzo por parte de sus empleados cuando está recién creada o cuando se encuentra en severa competencia con otras organizaciones. Cuando está en problemas o está siendo atacada espera mucha más lealtad; en tiempos normales, cuando la organización siente que está ofreciendo más seguridad laboral a sus empleados, espera un rendimiento mucho más estable.

Las expectativas tanto del empleado como del administrador surgen de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones y normas que estén ejerciendo alguna influencia, de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes. En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también estas expectativas convirtiendo al contrato psicológico en un contrato *dinámico* que debe *renegociarse* constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en parte alguna.

Poder y autoridad

Un elemento clave del contrato psicológico es la expectativa que tiene la organización de que un nuevo miembro acepte el sistema de autoridad vigente. Cuando una persona decide entrar a la organización implícitamente acepta también los reglamentos básicos que constituyen el sistema de

que aceptar las órdenes que le dé otra persona o lo que se estipula en un reglamento, tiene que aceptar limitaciones a su propia conducta y abstenerse de cosas que vayan en contra del reglamento o de las órdenes dadas (Schein & Ott, 1962).

La autoridad no es lo mismo que el poder. El poder puro implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo, o a través de la manipulación de la información. El poder implica que otros, de verdad, no tengan otra alternativa porque no son lo suficientemente fuertes para tomar una determinación o porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. Es lo que los sociólogos llaman "autoridad no legítima". La autoridad legítima, por otra parte, implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque *aceptan* también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos, a esas leyes o a ese nivel de autoridad para dar órdenes—es decir, le reconocen a la persona que tiene autoridad el *derecho* de mandar. La autoridad es legítima cuando los miembros de una organización o de una sociedad llegan a un consenso sobre (1) las bases de donde se deriva un reglamento o una ley y/o (2) el sistema por medio del cual se coloca a una persona en una posición de autoridad. En otras palabras, la gente obedece una ley únicamente si está de acuerdo con el método que se utilizó para dictarla. Un trabajador obedece al capataz en la medida en que éste acepte que el sistema de promoción que se utiliza para llegar a ser capataz es justo. La gente tolera y acepta órdenes, aún cuando éstas provienen de un mal jefe, sólo cuando aceptan el sistema en su totalidad.

La organización puede hacer cumplir su parte del contrato psicológico por medio del poder y de la autoridad. ¿Cómo lo puede hacer el empleado? Dependiendo de las circunstancias, éste tiene varias opciones: retirarse de la organización, disminuir su participación en el trabajo, entrar en paro, sabotear la organización y/o tratar de influir de tal manera que la situación revierta en su propio beneficio. Para que un empleado se sienta bien como miembro de la organización tiene, necesariamente, que creer que en alguna forma puede influir para que la situación cambie en su favor, que puede hacer que la organización cumpla sus compromisos contractuales, asegurarse que si la organización no cumple con algo verdaderamente crucial por lo menos tenga la posibilidad de ser escuchado y al menos de poder retirarse sin temor a ser sancionado.

La forma real de influenciar—bien como una persona encargada libremente de introducir innovaciones o como miembro de un sindicato—no es tan importante como la creencia fundamental por parte del empleado de que él puede cambiar la situación si la organización no cumple con la parte del contrato psicológico que le corresponde. El patrón de autoridad e influencia que se desarrolla dentro de una determinada sociedad u organización depende de las bases reales sobre las cuales descansa la aceptación de todos sus miembros. Pasemos ahora al análisis de algunas de esas bases.

Bases de la autoridad legítima

Muchas son las teorías y muchos los esquemas conceptuales que se han propuesto para explicar las diferentes bases sobre las cuales descansa

el principio de autoridad. He indicado ya que el poder puro o la autoridad no legítima pueden tener como base la fuerza física (que incluiría las normas), el control del premio y el castigo (por ejemplo hacerle un aumento a alguien porque obedece o despedirlo porque no lo hace) o el control de la información. Sin embargo, para entender la organización tenemos que entender las bases de la autoridad *legítima*— es decir, las bases sobre las cuales los miembros de una organización llegan al consenso voluntario de someterse a la autoridad. Uno de los primeros análisis, y tal vez el mejor que se ha hecho sobre las bases de la autoridad, fue el realizado por el sociólogo alemán Max Weber (1947), quien utilizó estos conceptos para tratar de entender la evolución de los sistemas políticos.

1. *Tradición.* La mayoría de los antiguos sistemas políticos que surgieron después de aquellos que basaban su autoridad en el poder puro, derivaban su estabilidad de la creencia que tenía el gobernado de que el grupo que estaba en el poder tenía el derecho a mandar y este derecho estaba dado por las tradiciones y normas del grupo social. Estas tradiciones por lo general incluían mitos sobre el origen "divino" de los que mandaban y principios de sucesión, tales como el derecho que tenía el hijo mayor a heredar el trono a la muerte del rey. La autoridad a niveles más bajos era la que delegaba a otras personas el rey o un alto monarca de la iglesia. Lo que hacía que el sistema fuera "justo" o "bueno" era la creencia en las tradiciones que giraban alrededor de la idea de monarquía. Cuando el consenso sobre tales tradiciones desaparecía, surgían las revoluciones. El sistema era fuerte solamente en la medida en que existiera ese consenso.

La contraparte organizacional de un sistema como el que acabamos de describir la encontramos en nuestra sociedad cuando examinamos nuestra propia actitud con respecto a los "derechos" de herencia. En muchas organizaciones se considera perfectamente legítimo que su fundador le deje las posiciones más altas de mando a miembros de la familia y el trabajador acepta esa autoridad aunque considere que esa persona no es competente para mandar. Este sistema de adquirir autoridad empresarial no es muy común en los países más industrializados y económicamente desarrollados del mundo, pero todavía es muy común en los países menos desarrollados donde la autoridad organizacional funciona más como la autoridad paterna, que por su parte conduce a un paternalismo al que nadie se opone (Davis, 1971). El contrato psicológico consiste básicamente en que papá/dueño "cuida" a sus empleados y ellos, en retribución, son altamente productivos y leales. Las tradiciones culturales son las que deciden quién sube al poder pero por lo general la autoridad se delega y se asume dentro de una misma familia.

2. *Principios de orden racional-legal.* El cambio de los gobiernos monárquicos tradicionales a los sistemas políticos más parlamentarios y democráticos se facilitó gracias a la idea de que los miembros de una sociedad debían participar en la selección del sistema de gobierno, y posiblemente también en la selección de la gente que los iba a gobernar. Para que la idea funcionara, las bases de legitimidad tenían que convertirse en un principio racional-legal que todo mundo estuviera de acuerdo con unas leyes y con los procedimientos utilizados para expedirlas. Una vez que se hubiese llegado a un consenso sobre las leyes que se iban a expedir, cada miembro de

la sociedad tenía que estar dispuesto a obedecerlas. Este proceso aumentaba el nivel de "racionalidad" en la medida en que se trataban de expedir leyes que "tuvieran sentido común", beneficiaran a la mayoría, protegieran los derechos humanos y ofrecieran un sistema de gobierno basado en capacidad demostrada del gobernante para gobernar.

Como todos sabemos, este principio o base de consenso no siempre produce leyes perfectas o gobernantes competentes, pero es un principio que está menos sujeto al antojo arbitrario del gobernante de turno. Cuando los miembros de una sociedad deciden gobernarse por medio de leyes, existe un mecanismo, por cierto imperfecto, de remover a un gobernante o a un dirigente incompetente o con tendencia a abusar del poder. Lo que se tiene que hacer resaltar es que el consenso sobre el cual descansa todo el sistema es un *consenso de ser gobernado mediante un proceso legal*. Este proceso es casi siempre vulnerable a la acción del dictador que llega al poder a la fuerza; en el mundo de hoy, sin embargo, aún los dictadores más "benévolos" son supremamente inestables porque no cuentan con el consenso del gobernado ni con un sistema válido que determine sucesión en el poder. Por consiguiente, la mayoría de las sociedades y organizaciones del mundo moderno favorecen algún sistema racional-legal que les permita evitar la arbitrariedad e inestabilidad que se presenta cuando se abandona el sistema tradicional.

En los Estados Unidos, en particular, estos principios se expresan a través de un sistema de legislación y elección de dignatarios basado en una evaluación racional de sus habilidades, motivaciones y experiencia. En las organizaciones, el principio de autoridad basado en el consenso racional se expresa con la idea de promoción por *mérito* (habilidad más experiencia demostrada) y en la idea de que la autoridad se deriva de la experiencia y competencia de una persona y no de las influencias de carácter familiar, económico o político. La especialidad del jefe puede ser diferente a la de los subordinados, como por ejemplo en el caso del director de una investigación que debe supervisar a diez investigadores químicos. El jefe puede que técnicamente no sepa tanto como ellos, pero se presume que sabe cómo dirigirlos. Los químicos aceptan su autoridad porque creen que es un buen *director* y porque están convencidos que llegó a ese cargo a través de un proceso legítimo de promoción.

3. *Carisma.* A pesar de que la tradición y los principios racionales-legales le dan autoridad a una *oficina* o a un nivel *jerárquico*, Weber hizo la observación de que muchos movimientos políticos o religiosos basaban su autoridad en las cualidades personales del líder. A lo largo de toda la historia, se pueden mencionar muchos casos de personalidades tan carismáticas que podían capturar a toda una audiencia gracias a los poderes místicos, mágicos o divinos extraordinarios que la gente les atribuía. Entre los ejemplos más comunes figuran los de Jesucristo, Gandhi, Hitler, y más recientemente el de J. F. Kennedy y Martin Luther King. Estos líderes tenían la capacidad de hacer emocionar a sus seguidores como lo hacía el Pied Piper, de tal manera que podían hacer cosas que normalmente, por su personalidad, no se atrevían a hacer.

Un fenómeno parecido, aunque de menos trascendencia, se puede observar en las organizaciones donde ciertos líderes o dirigentes se ganan la

lealtad de sus subordinados mediante una relación muy personal. Todos nosotros en algún momento de nuestra vida hemos seguido a un líder u obedecido sus órdenes, sencillamente porque confiamos completamente en él o porque aceptamos su palabra como dogma, aún en aquellos casos en que éste no tiene ni el conocimiento ni la legitimidad de un rango oficial. Desde el punto de vista psicológico, por lo general seguimos a un líder como éste, porque ofrece un ejemplo vívido que nos permite identificarnos con él y en cierta medida parecemos más a él. En esta forma, la habilidad de un líder para conseguir adeptos que se identifiquen con él es uno de los recursos más poderosos de que disponen para lograr lealtad y subordinación.

Uno de los problemas más grandes de utilizar el carisma como fuente de autoridad es que ésta no ofrece un principio tan claro de sucesión como el que ofrecen los sistemas tradicionales o los racionales-legales. Si el líder muere o pierde su carisma, no hay nada que le permita a la gente escoger un sucesor. Por consiguiente, los sistemas u organizaciones carismáticas tienen el mismo problema de las dictaduras—tienen estabilidad sólo mientras el líder viva. Ejemplos de esta inestabilidad se pueden encontrar en los conflictos de poder que siguieron a la muerte de Lenin en la Unión Soviética, a la de Franco en España y a la de varios dictadores latinoamericanos. En contraste, tanto las monarquías como los sistemas racionales-legales tienen líneas claras de sucesión, las unas basadas en nexos de orden familiar y los otros en acuerdos escritos o en leyes.

4. *Autoridad racional pura—especialidad.* La base más racional que se pueda tener para obedecer o seguir a alguien es que esa persona posea alguna información, competencia o especialidad determinada en algún problema que nos aqueje. Esta especialidad es, en principio, independiente de la personalidad y origen social de la persona, o del cargo oficial que ocupe. Aceptamos la autoridad del estudioso en relación a su campo de estudio; la autoridad del médico, del mecánico, del técnico en televisión o de cualquier otra persona de quien dependamos cuando algo necesite reparación. Lo ideal es que la autoridad descansa siempre en este tipo de especialidad pura. El problema de tener una organización basada en este ideal es que no siempre es posible juzgar la competencia o la especialidad cuando se trata de tareas muy complejas. La organización y la sociedad desarrollan, por consiguiente, sistemas de educación y de pruebas seguidas de períodos de aprendizaje, pasantías, licencias y acreditación para asegurarse que los que dicen ser expertos en algo en realidad lo sean. Cabe observar, sin embargo, que para uno tener confianza en el experto, debe también estar convencido de la legitimidad de los sistemas de educación y acreditación. Por tanto, el modelo racional puro también descansa en un sistema racional-legal dentro del cual se ha llegado a un consenso sobre cómo definir la especialidad o la competencia para hacer algo.

Para ilustrar lo difícil que es identificar las bases de donde se emana la autoridad desde el punto de vista psicológico, sólo necesitamos plantear el problema siguiente: Un avión se estrella en una isla selvática; el piloto queda herido levemente y no tiene idea alguna de cómo sobrevivir en una selva o cómo construir siquiera, una balsa. ¿Quién se debe encargar de la situación—el piloto, el copiloto, el pasajero que tenga más experiencia en cómo sobrevivir en una selva, el que tenga una personalidad tan definida

que pueda levantarle la moral a los otros pasajeros, alguien elegido por los sobrevivientes, un equipo en el que cada instancia mencionada tiene representación? ¿Cómo se debieran tomar las decisiones, por mayoría? ¿Qué puede hacer el grupo ante una persona que quiere hacerse cargo en virtud a que es físicamente más fuerte que todos o posee un arma? Lo que saldría de toda la discusión es que uno no puede en realidad decidir quién puede tener el mando hasta no decidir primero sobre qué bases descansaría la autoridad para hacerlo. Hasta que no se llegue a ese acuerdo, lo más seguro es que el caos y la desorganización cundirían por todas partes.

Los psicólogos se han interesado bastante por identificar las bases de donde el poder, o como he preferido llamarlo, la autoridad, emana y han desarrollado una tipología muy parecida a la tipología sociológica (Cartwright, 1959). La Tabla 2.1 muestra las dos tipologías y ayudan a resumir la discusión. Lo que los sociólogos han llamado autoridad no legítima los

Tabla 2.1

Bases sociológicas de la autoridad y tipos psicológicos de poder	
Autoridad no legítima	Poder coercitivo Poder por premio y castigo
Autoridad tradicional	—Concepto de no contraparte
Autoridad racional-legal	Poder por naturaleza del cargo
Autoridad carismática	Poder personal Poder de referencia
Autoridad racional	Poder por especialidad

psicólogos lo han llamado poder coercitivo o poder para brindar premio o impartir castigo; lo que los primeros han llamado autoridad racional-legal los segundos lo conocen como poder investido en el cargo; el carisma se ha dividido en dos constructos—el poder personal, basado en la fuerza del líder y el poder de referencia, basado en la habilidad del líder para hacer que sus adeptos imiten su ejemplo o se identifiquen con él; finalmente, la autoridad racional pura corresponde al poder por especialidad. No existe una contraparte psicológica claramente definida para la autoridad basada en tradición.

He incluido esta discusión sobre la autoridad y sus bases para recalcar el hecho de que una organización no puede funcionar a menos que sus miembros acepten el sistema de autoridad operante y a menos que esta aceptación afecte por igual a las partes que suscriben el contrato psicológico. Lo más seguro es que los miembros de una organización decidan retirarse de ella si ésta no responde a sus expectativas o si no puede obligarlos a que se queden. Por consiguiente, el problema de motivación y el de premios o incentivos organizacionales se puede ver mejor como una negociación continua y compleja entre la organización y sus miembros. Esta negociación permanente incluye decisiones tales como las de cuándo ingresar a la orga-

lealtad de sus subordinados mediante una relación muy personal. Todos nosotros en algún momento de nuestra vida hemos seguido a un líder u obedecido sus órdenes, sencillamente porque confiamos completamente en él o porque aceptamos su palabra como dogma, aún en aquellos casos en que éste no tiene ni el conocimiento ni la legitimidad de un rango oficial. Desde el punto de vista psicológico, por lo general seguimos a un líder como éste, porque ofrece un ejemplo vívido que nos permite identificarnos con él y en cierta medida parecemos más a él. En esta forma, la habilidad de un líder para conseguir adeptos que se identifiquen con él es uno de los recursos más poderosos de que disponen para lograr lealtad y subordinación.

Uno de los problemas más grandes de utilizar el carisma como fuente de autoridad es que ésta no ofrece un principio tan claro de sucesión como el que ofrecen los sistemas tradicionales o los racionales-legales. Si el líder muere o pierde su carisma, no hay nada que le permita a la gente escoger un sucesor. Por consiguiente, los sistemas u organizaciones carismáticas tienen el mismo problema de las dictaduras—tienen estabilidad sólo mientras el líder viva. Ejemplos de esta inestabilidad se pueden encontrar en los conflictos de poder que siguieron a la muerte de Lenin en la Unión Soviética, a la de Franco en España y a la de varios dictadores latinoamericanos. En contraste, tanto las monarquías como los sistemas racionales-legales tienen líneas claras de sucesión, las unas basadas en nexos de orden familiar y los otros en acuerdos escritos o en leyes.

4. Autoridad racional pura—especialidad. La base más racional que se pueda tener para obedecer o seguir a alguien es que esa persona posea alguna información, competencia o especialidad determinada en algún problema que nos aqueje. Esta especialidad es, en principio, independiente de la personalidad y origen social de la persona, o del cargo oficial que ocupe. Aceptamos la autoridad del estudioso en relación a su campo de estudio; la autoridad del médico, del mecánico, del técnico en televisión o de cualquier otra persona de quien dependamos cuando algo necesite reparación. Lo ideal es que la autoridad descansa siempre en este tipo de especialidad pura. El problema de tener una organización basada en este ideal es que no siempre es posible juzgar la competencia o la especialidad cuando se trata de tareas muy complejas. La organización y la sociedad desarrollan, por consiguiente, sistemas de educación y de pruebas seguidas de períodos de aprendizaje, pasantías, licencias y acreditación para asegurarse que los que dicen ser expertos en algo en realidad lo sean. Cabe observar, sin embargo, que para uno tener confianza en el experto, debe también estar convencido de la legitimidad de los sistemas de educación y acreditación. Por tanto, el modelo racional puro también descansa en un sistema racional-legal dentro del cual se ha llegado a un consenso sobre cómo definir la especialidad o la competencia para hacer algo.

Para ilustrar lo difícil que es identificar las bases de donde se emana la autoridad desde el punto de vista psicológico, sólo necesitamos plantear el problema siguiente: Un avión se estrella en una isla selvática; el piloto queda herido levemente y no tiene idea alguna de cómo sobrevivir en una selva o cómo construir siquiera, una balsa. ¿Quién se debe encargar de la situación—el piloto, el copiloto, el pasajero que tenga más experiencia en cómo sobrevivir en una selva, el que tenga una personalidad tan definida

que pueda levantarle la moral a los otros pasajeros, alguien elegido por los sobrevivientes, un equipo en el que cada instancia mencionada tiene representación? ¿Cómo se debieran tomar las decisiones, por mayoría? ¿Qué puede hacer el grupo ante una persona que quiere hacerse cargo en virtud a que es físicamente más fuerte que todos o posee un arma? Lo que saldría de toda la discusión es que uno no puede en realidad decidir quién puede tener el mando hasta no decidir primero sobre qué bases descansaría la autoridad para hacerlo. Hasta que no se llegue a ese acuerdo, lo más seguro es que el caos y la desorganización cundirían por todas partes.

Los psicólogos se han interesado bastante por identificar las bases de donde el poder, o como he preferido llamarlo, la autoridad, emana y han desarrollado una tipología muy parecida a la tipología sociológica (Cartwright, 1959). La Tabla 2.1 muestra las dos tipologías y ayudan a resumir la discusión. Lo que los sociólogos han llamado autoridad no legítima los

Tabla 2.1

Bases sociológicas de la autoridad y tipos psicológicos de poder	
Autoridad no legítima	Poder coercitivo Poder por premio y castigo
Autoridad tradicional	—Concepto de no contraparte
Autoridad racional-legal	Poder por naturaleza del cargo
Autoridad carismática	Poder personal Poder de referencia
Autoridad racional	Poder por especialidad

psicólogos lo han llamado poder coercitivo o poder para brindar premio o impartir castigo; lo que los primeros han llamado autoridad racional-legal los segundos lo conocen como poder investido en el cargo; el carisma se ha dividido en dos constructos—el poder personal, basado en la fuerza del líder y el poder de referencia, basado en la habilidad del líder para hacer que sus adeptos imiten su ejemplo o se identifiquen con él; finalmente, la autoridad racional pura corresponde al poder por especialidad. No existe una contraparte psicológica claramente definida para la autoridad basada en tradición.

He incluido esta discusión sobre la autoridad y sus bases para recalcar el hecho de que una organización no puede funcionar a menos que sus miembros acepten el sistema de autoridad operante y a menos que esta aceptación afecte por igual a las partes que suscriben el contrato psicológico. Lo más seguro es que los miembros de una organización decidan retirarse de ella si ésta no responde a sus expectativas o si no puede obligarlos a que se queden. Por consiguiente, el problema de motivación y el de premios o incentivos organizacionales se puede ver mejor como una negociación continua y compleja entre la organización y sus miembros. Esta negociación permanente incluye decisiones tales como las de cuándo ingresar a la orga-

nización, cuánta energía dedicarle al trabajo y qué tan creativo se puede ser en él; incluye también decisiones sobre los niveles de compromiso y lealtad que se deban tener para con la organización, las expectativas que se tengan sobre cómo va la organización a cuidar de uno o cómo puede ella ofrecernos sentido de identidad en el rol que estamos desempeñando, y otra cantidad de decisiones, sentimientos y expectativas.

COORDINACION E INTEGRACION ENTRE LAS PARTES DE LA ORGANIZACION

Como se anotó antes, la división del trabajo es un aspecto esencial de organización. Un proceso de clasificación de esa naturaleza se inicia a menudo especificando los diferentes medios que se van a utilizar para llegar a un fin determinado. Cada uno de estos medios se convierte en un propósito para el grupo de personas a quien se le ha asignado ese medio. Esta suborganización genera luego sus propios medios para alcanzar sus propósitos y convierte estos mismos propósitos en los propósitos de otras suborganizaciones. Veamos el ejemplo típico en una compañía cualquiera. Para poder sobrevivir y obtener una ganancia (el propósito final), los ejecutivos en las posiciones más altas tienen que crear productos y mercados, y deben conseguir el dinero para fabricar y vender esos productos (los medios básicos necesarios para lograr el propósito final). A medida que estos medios se operacionalizan a través de los departamentos de mercadeo, ventas, ingeniería, finanzas y manufactura, los diferentes *medios* se convierten en los *propósitos* fundamentales de cada uno de estos departamentos. Es decir, conseguir el capital se convierte en el propósito central del departamento de finanzas mientras que diseñar un buen producto se convierte en el propósito central en el departamento de ingeniería. Cada una de estas unidades puede luego subdividir sus tareas para lograr ese propósito en forma más eficiente. Por ejemplo, el departamento de mercadeo y ventas puede decidir que una forma de realizar la tarea que le corresponde podría ser la de dividirse en diferentes frentes que permitan venderle el producto a diferentes tipos de clientes. Cada vez que se crea uno de estos frentes, el que era un medio propio de toda la división de ventas se convierte en un fin o propósito de la nueva unidad. En la misma forma, el departamento de manufactura se puede dividir en varias plantas que fabrican diferentes productos; lo que era un medio para todo el grupo de manufactura se convierte ahora en los propósitos para cada una de las plantas, y así sucesivamente.

Toda la organización puede verse entonces como un sistema de "medios y fines encadenados" en los que los medios para el personal en los niveles jerárquicos más altos de la organización se convierten en los fines de los grupos que están por debajo de ellos. El manual maestro de la organización a menudo especifica solamente el nivel primario de medios que se van a emplear, dejándole a los niveles inmediatamente inferiores cierta libertad para desarrollar su propia suborganización. Esta situación crea la posibilidad en realidad, casi la certeza de que diferentes partes de la organización

empiecen a operar buscando los mismos propósitos, duplicando funciones o compitiendo por recursos limitados tales como los "buenos" empleados o "ciertos recursos presupuestales".

Cada unidad puede desarrollar sus propios objetivos y propósitos (McKelvey & Kilmann, 1975). En el ejemplo que vimos antes, cada planta puede decidir que para poder funcionar eficientemente necesita su propio departamento de ingeniería, lo que puede estar en conflicto con la decisión del departamento central de ingeniería de tener políticas comunes que se puedan implementar a través de un solo grupo de ingenieros controlado desde ese departamento central. Cada uno de los frentes en que se puede dividir el departamento de ventas puede decidir también que para aumentar el volumen de ventas se puedan introducir cambios en el producto cuya fabricación resulte supremamente costosa y entrar por consiguiente en conflicto con una decisión del departamento de manufactura de estandarizar el producto para reducir los costos tanto como sea posible. La competencia por los recursos limitados se presenta si cada departamento infla su presupuesto para aumentar su eficiencia o si cada uno de los departamentos quiere asegurarse para sí mismo la gente más preparada en lugar de cedérselos a aquellos que más los necesitan. Entre más grande es la organización y la misión que se tenga que realizar, más grande es también la posibilidad de que se logre integración. Por consiguiente, uno de los más graves problemas que tiene que enfrentar la organización es la integración de sus partes para asegurar que toda la operación funcione eficientemente (Lawrence & Lorsch, 1969).

¿Por qué se considera esto entonces un problema psicológico? ¿Por qué se discute en un texto de psicología de la organización y no en uno sobre teoría de la organización? ¿Por qué no se puede asegurar la integración contando sencillamente con un plan de organización general más cuidadoso que permita asignar funciones en tal forma que se eliminen la competencia y la duplicación?

Las respuestas a estas preguntas requieren toda gran comprensión de cómo operan las organizaciones informales y de cómo éstas afectan la organización formal (Homans, 1950). Como se anotó antes, a pesar de que los roles organizacionales exigen de cada persona solamente un número limitado de actividades, es la persona total la que viene al trabajo. La gente trae consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación. A medida que empiezan a trabajar con otras personas, establecen relaciones con ellos, establecen patrones de coordinación y llegan a acuerdos informales que sobrepasan los especificados formalmente por la organización. Aún más, estos procedimientos informales a menudo se dan precisamente para resolver problemas que no se pueden resolver mediante los reglamentos y procedimientos formales.

A menudo, las percepciones, sentimientos y actitudes de la gente que se reflejan en los procedimientos informales, exhiben gran lealtad hacia la unidad a la que pertenecen y están determinadas por el tipo de trabajo que la unidad realiza. A medida que la gente se identifica con su unidad, su sentido de importancia empieza a relacionarse más con su actuación en el trabajo y se les hace cada vez más difícil entender los problemas que tienen que

afrentar otras unidades o toda la organización en general. Es muy posible también que trabajen sólo para asegurar el éxito de su propia unidad y que sean completamente indiferentes u hostiles a los otros grupos. La organización formal, a menudo, se encarga de fomentar este proceso al premiar la competencia entre los grupos y al estimular la sensación de pertenencia de cada persona a su propio grupo.

Un aspecto importante del contrato psicológico, posiblemente el aspecto que más determina el comportamiento diario es el de las normas que reglamentan al subgrupo. Es evidente que el sentido básico de identidad de una persona emana esencialmente del contacto personal con otros miembros del subgrupo y menos de lo reglamentado formalmente por la organización. Por consiguiente, no es extraño que la mayoría de las dificultades que surgen entre grupos o entre unidades en una organización sean el producto de fuerzas psicológicas que a la postre son reflejo también de las características propias de los seres humanos. Estas fuerzas hacen que en la organización se establezcan patrones informales que en una u otra forma influyen y alteran los más formales. El logro de mayor información, por tanto, implica no sólo el rediseño racional de la organización formal sino también el de procedimientos psicológicos que permitan mejorar la comunicación y el mutuo entendimiento entre los diferentes subgrupos de la organización.

Como veremos más adelante, una de las razones por las que las definiciones tradicionales de lo que es una organización no han servido mucho para entender lo que verdaderamente sucede en ellas, es que éstas nunca han reconocido la complejidad de la relación que existe entre la organización formal y la informal y la necesidad de adaptar el sistema de diferenciación y los métodos de integración a la tarea real que se tiene que llevar a cabo y a las características de la gente que la tiene que realizar (Lawrence & Lorsch, 1969). Una de las ideas más básicas en la teoría de organización moderna es que "la forma le sigue a la función". Es decir, uno no puede en realidad diseñar una organización efectiva sin haber hecho antes una evaluación cuidadosa de cuáles han de ser las tareas o propósitos de esa organización y existen muchas formas de integrar el esfuerzo de las diversas partes de la organización, diferentes a las de la jerarquía de autoridad tradicional. El mayor dilema en el diseño de organizaciones es cómo equilibrar las ganancias que se obtienen de la diferenciación y los costos de una falta de integración potencial y cómo inventar diseños de organización que optimicen estas dos variables.

CRECIMIENTO, SUPERVIVENCIA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La última serie de problemas humanos que vamos a discutir tiene que ver con las relaciones de las organizaciones y su contexto. Todas las organizaciones existen en multiplicidad de contextos. Existen dentro de la cultura y dentro de la estructura social de la sociedad y coexisten en diferentes relaciones con otras organizaciones que tienen propósitos similares, lo mismo que en organizaciones sociales dispares y en grupos de personas que pueden ser dueños, administradores, empleados, clientes, consumidores o simplemente "público en general".

31 Los problemas humanos en las organizaciones

Para poder sobrevivir, la organización tiene que tener alguna función útil. Los objetivos comunes que se plantean los arquitectos de una organización tienen que traducirse en algún producto o servicio que sea de utilidad a los miembros de la organización y a los de otras organizaciones o al público en general. Por ejemplo, Blau y Scott (1962) en su análisis de las organizaciones formales utilizan, como una de las principales bases de clasificación, el criterio de *quién se beneficia* de la existencia de la organización. Definen cuatro clases de organizaciones:

1. Las asociaciones de beneficio mutuo: Aquellas que benefician principalmente a los miembros de la organización, sin diferencia de cargo o de nivel jerárquico (por ejemplo: los sindicatos, los partidos políticos, las sectas religiosas, las sociedades de socorros mutuos).
2. Las entidades comerciales: Aquellas que benefician a los dueños y gerentes de las empresas (tiendas, los bancos, las compañías de seguros, etc.).
3. Las organizaciones de servicio: Aquellas que benefician a sus clientes (por ejemplo: los hospitales, las instituciones educativas, las agencias de tratamiento de la salud, etc.).
4. Las organizaciones de bienestar comunitario: Aquellas que benefician al público en general (las organizaciones gubernamentales como el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Defensa, la policía, los bomberos, las asociaciones dedicadas a la investigación).

f primaria de la org.

La supervivencia de cada uno de estos tipos de organizaciones depende esencialmente de su habilidad para continuar siéndole útil a sus principales beneficiarios. La supervivencia de una organización no implica la existencia de problemas psicológicos diferentes a los que ya se han citado. Para *sobrevivir*, la organización tiene que continuar desempeñando su función primaria por medio del reclutamiento, utilización apropiada, motivación e integración de la gente que le sigue.

Cuando llegamos al problema del *crecimiento* organizacional, sin embargo, descubrimos otros problemas psicológicos. Por ejemplo, el crecimiento organizacional de una empresa comercial puede perfectamente implicar que se desarrollen nuevos productos y nuevos procesos para fabricar productos que permitan aumentar la capacidad competitiva de la compañía. Esas nuevas ideas de productos y procesos salen desde luego de la gente. La organización, por consiguiente, tiene que enfrentarse al problema de cómo crear un medio y una serie de políticas administrativas que no solamente permitan que la tarea primordial se pueda realizar eficientemente sino que además permita estimular la innovación y la creatividad.

El problema no es tan sencillo como parece porque muchos de los procedimientos que las organizaciones utilizan para aumentar la efectividad diaria conlleva a crear un clima psicológico en el que se castiga en realidad la innovación y la creatividad. Cuando este clima se presenta, ¿cómo puede una organización empezar a cambiar sin perder la efectividad diaria? ¿Se debiera esperar de cada uno de los miembros de la organización, innovación y creatividad, o se debieran convertir éstas en la tarea de un pequeño grupo de personas dedicadas al desarrollo y a la investigación? Si un grupo de esta

afrentar otras unidades o toda la organización en general. Es muy posible también que trabajen sólo para asegurar el éxito de su propia unidad y que sean completamente indiferentes u hostiles a los otros grupos. La organización formal, a menudo, se encarga de fomentar este proceso al premiar la competencia entre los grupos y al estimular la sensación de pertenencia de cada persona a su propio grupo.

Un aspecto importante del contrato psicológico, posiblemente el aspecto que más determina el comportamiento diario es el de las normas que reglamentan al subgrupo. Es evidente que el sentido básico de identidad de una persona emana esencialmente del contacto personal con otros miembros del subgrupo y menos de lo reglamentado formalmente por la organización. Por consiguiente, no es extraño que la mayoría de las dificultades que surgen entre grupos o entre unidades en una organización sean el producto de fuerzas psicológicas que a la postre son reflejo también de las características propias de los seres humanos. Estas fuerzas hacen que en la organización se establezcan patrones informales que en una u otra forma influyen y alteran los más formales. El logro de mayor información, por tanto, implica no sólo el rediseño racional de la organización formal sino también el de procedimientos psicológicos que permitan mejorar la comunicación y el mutuo entendimiento entre los diferentes subgrupos de la organización.

Como veremos más adelante, una de las razones por las que las definiciones tradicionales de lo que es una organización no han servido mucho para entender lo que verdaderamente sucede en ellas, es que éstas nunca han reconocido la complejidad de la relación que existe entre la organización formal y la informal y la necesidad de adaptar el sistema de diferenciación y los métodos de integración a la tarea real que se tiene que llevar a cabo y a las características de la gente que la tiene que realizar (Lawrence & Lorsch, 1969). Una de las ideas más básicas en la teoría de organización moderna es que "la forma le sigue a la función". Es decir, uno no puede en realidad diseñar una organización efectiva sin haber hecho antes una evaluación cuidadosa de cuáles han de ser las tareas o propósitos de esa organización y existen muchas formas de integrar el esfuerzo de las diversas partes de la organización, diferentes a las de la jerarquía de autoridad tradicional. El mayor dilema en el diseño de organizaciones es cómo equilibrar las ganancias que se obtienen de la diferenciación y los costos de una falta de integración potencial y cómo inventar diseños de organización que optimicen estas dos variables.

CRECIMIENTO, SUPERVIVENCIA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La última serie de problemas humanos que vamos a discutir tiene que ver con las relaciones de las organizaciones y su contexto. Todas las organizaciones existen en multiplicidad de contextos. Existen dentro de la cultura y dentro de la estructura social de la sociedad y coexisten en diferentes relaciones con otras organizaciones que tienen propósitos similares, lo mismo que en organizaciones sociales dispares y en grupos de personas que pueden ser dueños, administradores, empleados, clientes, consumidores o simplemente "público en general".

31 Los problemas humanos en las organizaciones

Para poder sobrevivir, la organización tiene que tener alguna función útil. Los objetivos comunes que se plantean los arquitectos de una organización tienen que traducirse en algún producto o servicio que sea de utilidad a los miembros de la organización y a los de otras organizaciones o al público en general. Por ejemplo, Blau y Scott (1962) en su análisis de las organizaciones formales utilizan, como una de las principales bases de clasificación, el criterio de *quién se beneficia* de la existencia de la organización. Definen cuatro clases de organizaciones:

1. Las asociaciones de beneficio mutuo: Aquellas que benefician principalmente a los miembros de la organización, sin diferencia de cargo o de nivel jerárquico (por ejemplo: los sindicatos, los clubes, los partidos políticos, las sectas religiosas, las sociedades profesionales).
2. Las entidades comerciales: Aquellas que benefician principalmente a los dueños y gerentes de las empresas (tales como las industrias, las tiendas, los bancos, las compañías de seguros).
3. Las organizaciones de servicio: Aquellas que benefician principalmente a sus clientes (por ejemplo: los hospitales, las escuelas, las instituciones educativas, las agencias de trabajo social).
4. Las organizaciones de bienestar común: Aquellas que benefician al público en general (las organizaciones gubernamentales tales como el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Defensa, la policía, Los bomberos, las asociaciones dedicadas a la investigación).

La supervivencia de cada uno de estos tipos de organizaciones depende esencialmente de su habilidad para continuar siéndole útil a sus principales beneficiarios. La supervivencia de una organización no implica la existencia de problemas psicológicos diferentes a los que ya se han citado. Para *sobrevivir*, la organización tiene que continuar desempeñando su función primaria por medio del reclutamiento, utilización apropiada, motivación e integración de la gente que le sigue.

Cuando llegamos al problema del *crecimiento* organizacional, sin embargo, descubrimos otros problemas psicológicos. Por ejemplo, el crecimiento organizacional de una empresa comercial puede perfectamente implicar que se desarrollen nuevos productos y nuevos procesos para fabricar productos que permitan aumentar la capacidad competitiva de la compañía. Esas nuevas ideas de productos y procesos salen desde luego de la gente. La organización, por consiguiente, tiene que enfrentarse al problema de cómo crear un medio y una serie de políticas administrativas que no solamente permitan que la tarea primordial se pueda realizar eficientemente sino que además permita estimular la innovación y la creatividad.

El problema no es tan sencillo como parece porque muchos de los procedimientos que las organizaciones utilizan para aumentar la efectividad diaria conlleva a crear un clima psicológico en el que se castiga en realidad la innovación y la creatividad. Cuando este clima se presenta, ¿cómo puede una organización empezar a cambiar sin perder la efectividad diaria? ¿Se debiera esperar de cada uno de los miembros de la organización, innovación y creatividad, o se debieran convertir éstas en la tarea de un pequeño grupo de personas dedicadas al desarrollo y a la investigación? Si un grupo de esta

naturaleza se creara, ¿cómo se haría el reclutamiento de las personas que lo irían a conformar, cómo se debiera administrar y cuál sería la relación entre este grupo y todas las otras partes de la organización?

Los problemas de crecimiento están muy relacionados con los problemas de adaptación y cambio y de su manejo. Hoy en día muchas organizaciones se encuentran en un medio dinámico. El cambio tecnológico que se presenta a una velocidad increíble crea constantes problemas de obsolescencia. Los cambios sociales y políticos que se presentan en todo el mundo crean una demanda constante de nuevos servicios y de la expansión de los ya existentes. Con el advenimiento de los computadores y de la automatización, la naturaleza misma de las organizaciones está cambiando, creando la necesidad de contar con un mayor número de dirigentes y empleados altamente calificados. Las expectativas de los miembros de una organización con relación a un contrato psicológico justo y razonable han cambiado en virtud de los cambios en los valores relacionados con la ética laboral, con el rol apropiado que el trabajo y la familia juegan en la vida de una persona, y con la lucha por la igualdad de oportunidad de empleo para las mujeres y para los miembros de los grupos minoritarios. Varias agencias gubernamentales y grupos públicos han empezado a cuestionar algunas de las ideas que las organizaciones tradicionalmente han propuesto sobre cosas tales como la seguridad de los productos, la polución, las obligaciones adquiridas de proveer empleo, que éstas tienen con las comunidades y el papel que deben jugar en la sociedad.

Estas presiones del medio no sólo requieren creatividad por parte de los miembros de la organización sino que también implican un problema psicológico más fundamental. Este problema se puede conceptualizar de la siguiente manera: Buena parte del cambio social y tecnológico del momento es completamente imprevisible. Es muy difícil determinar cuál pueda ser el contexto en el que las organizaciones tendrán que funcionar dentro de los próximos 10 años. Por consiguiente, si las organizaciones se tienen que adaptar a cambios tan rápidos y tan imprevisibles, tendrán entonces que desarrollar cierta *flexibilidad* y la capacidad para enfrentarse a una variedad de estos nuevos problemas. Estas características se encuentran esencialmente en el recurso humano de la organización. Si los dirigentes y los empleados son flexibles, el manual organizacional se puede alterar consciente e irracionalmente para confrontar esas situaciones externas cambiantes, pero si los miembros de una organización insisten en cerrarse en un patrón rígido de acción, la tarea de alterar el manual puede ser un ejercicio completamente inútil. El problema psicológico de la organización se convierte por consiguiente en cómo desarrollar en el personal la clase de flexibilidad y adaptabilidad que la organización pueda necesitar para sobrevivir ante un medio cambiante.

Por ejemplo, el empleado a quien hace diez años por mostrar un interés en las matemáticas puras la compañía le ayudó a continuar sus estudios puede de pronto encontrarse en una situación en la que deba desempeñar un papel importante en evaluar la conveniencia de que la compañía adopte un sistema automático de procesamiento de datos a través del computador electrónico. Si la organización quiere estar en capacidad de manejar y adaptarse al cambio debe tener como uno de los mayores problemas psicológicos la

necesidad de propiciar una diversidad de habilidades en sus empleados y la de propiciar también su *crecimiento psicológico*. Este crecimiento psicológico no sólo puede hacer que el manejo del cambio por parte de la organización sea más fácil sino que puede también disminuir la magnitud de los otros problemas mencionados, tales como la motivación de los empleados, el de cómo crear compromiso con la organización y más importante aún, el de cómo crear una situación en la que las necesidades personales y las de la organización se puedan satisfacer.

Finalmente, la flexibilidad organizacional se puede aumentar si los dirigentes claves empiezan a desarrollar actitudes y habilidades que les permitan utilizar los resultados de la psicología organizacional en bien del desarrollo de la organización misma. A medida que el campo de la psicología organizacional se desarrolla, se hace mucho más evidente que el bienestar y la flexibilidad de la organización dependen esencialmente de su habilidad para diagnosticar sus propios problemas y para plantear sus propias soluciones (Schein, 1969). Los agentes de cambio planificado tendrán necesariamente que ser personal ejecutivo y a estos individuos se les exigirá que miren la organización desde el punto de vista de sistemas para diagnosticar la complejidad de los problemas organizacionales, para utilizar recursos de fuera de la organización donde sea más indicado para facilitar el diagnóstico y la intervención, y educar a otros para que lo puedan hacer dentro de la organización. *Todas las organizaciones tienen el problema de cómo desarrollar esas actitudes y esas habilidades en su personal directivo.*

RESUMEN

En este capítulo hemos tratado de esquematizar las ideas principales que subyacen el concepto de organización formal y los problemas humanos que se presentan en las organizaciones. Estos problemas interactúan y se superponen, pero para obtener una clasificación inicial se pueden dividir en las categorías siguientes: (1) problemas que se presentan en la creación y diseño de la organización; (2) problemas que se presentan en el reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y ubicación del recurso humano; (3) problemas que surgen de la naturaleza del contrato psicológico entre el individuo y la organización; es decir, cómo se delega la autoridad dentro de la organización y cómo puede el individuo ejercer alguna influencia en la organización; (4) problemas que se presentan en la integración de las diferentes unidades de una organización compleja y que implican esencialmente el mejoramiento de las comunicaciones entre las varias organizaciones informales que existen dentro de la estructura formal; y (5) los problemas que surgen de las necesidades que tiene la organización para ser eficiente, sobrevivir, crecer y desarrollar su capacidad de adaptación y de manejo del cambio en un mundo que cambia tan rápidamente.

**Motivación
y
supuestos
sobre la
naturaleza
humana**



X

3

La naturaleza humana: ¿por qué es tan evasiva?

Muchos son los esfuerzos que se han hecho, a través de toda la historia, para tratar de resolver el problema de qué es lo que verdaderamente motiva a la gente qué es lo que hay en la naturaleza de los seres humanos que los hace comportarse en una forma determinada. Sin embargo, la respuesta no es fácil y el problema sigue sin solución.

En los siguientes capítulos, trataremos primero de mostrar por qué es tan difícil determinar la "esencia" de la naturaleza humana, haciendo una revisión de las diferentes perspectivas que los dirigentes empresariales históricamente han tenido sobre el problema de la motivación. Luego se detallarán las implicaciones que, para las estrategias de supervisión, tienen los diversos supuestos gerenciales. Una revisión de los resultados de las principales investigaciones que tienen que ver con este tipo de supuestos nos llevará a plantear el argumento de que cada una de las teorías puede ser parcialmente correcta y sólo parcialmente. Para entender completamente el problema de motivación y el de la conducta humana, tenemos que desarrollar un conjunto complejo de supuestos sobre la gente y colocarlos dentro de un contexto de desarrollo.

La conclusión central será que no hay una respuesta única, ni una forma "correcta" de manejar a la gente, ni una forma "perfecta" de organizar o de diseñar el trabajo. Por el contrario, uno tiene que ser flexible, estar en capacidad de diagnosticar una situación y volverse sensible a los hechos y a la interpretación subjetiva de las personas que participan en una situación dada, de tal manera que uno pueda escoger el curso de acción apropiado para esa situación.

Uno de los eternos problemas de la psicología organizacional ha sido el de desarrollar un concepto de la naturaleza humana que le ofrezca al dirigente empresarial alguna información clave sobre cómo reclutar, seleccionar y manejar a la gente para obtener no sólo productividad para la organización sino satisfacción para el empleado. Por lo general, hemos acudido a las teorías de motivación para tratar de encontrar ese concepto—¿qué hace que la gente trabaje? ¿Qué necesidades y qué motivaciones son las que lo animan a trabajar? ¿Qué tan importante es el dinero en la motivación? ¿Qué tan parecida es la motivación de una persona con respecto a la de otra? ¿A qué clase de incentivos responden los trabajadores si uno quiere aumentar su productividad? ¿Por qué hay gente tan altamente motivada mientras que otros no tienen motivación o sencillamente dedican toda su energía y creatividad a limitar a la organización?

Existe gran cantidad de teorías sobre la motivación que compiten entre ellas mismas y tratan de explicar la conducta de la gente en una organización, pero lo que hay no está respaldado claramente por la investigación. Es como si cada teoría que se propusiera—tal como la necesidad de *seguridad* o la necesidad de utilizar nuestras propias *capacidades*, o la necesidad de estar *actualizados*—fuera válida parcialmente en la medida en que explica el comportamiento de *algunos empleados* o el de *algunos dirigentes* pero no en *todas* las ocasiones. Sin embargo, cada vez que tratamos de generalizar, encontramos que otros fenómenos más importantes parecen viciar las teorías propuestas. A veces la gente trabaja por dinero, pero luego, para nuestra sorpresa, deja de responder a un sistema de incentivos económicos; por lo general, quiere utilizar toda su capacidad para hacer algo pero a veces se niega a hacer un trabajo que le exige más; se desmotiva y de pronto se interesa menos por su trabajo y la calidad del trabajo que realiza no se ve afectada. ¿Cómo podemos entonces explicar todas estas inconsistencias y cómo puede un dirigente desarrollar políticas sensibles y racionales para tratar a la gente?

Motivación

LA FALACIA BIOLÓGICA

Uno de los principales argumentos que se dan para explicar la variación que se observa en la conducta humana es que esa conducta está determinada sólo *parcialmente* por el tipo de necesidad o de motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Un factor, aún más determinante de lo que hacemos, son las motivaciones y respuestas aprendidas que reflejan nuestra cultura, nuestra situación familiar, nuestros antecedentes socioeconómicos y las fuerzas reales de aquí y de ahora que operan dentro de cualquier situación dada. En otras palabras, nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma como *percibimos* la situación en la que nos encontramos y esa percepción está, a su vez, grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido.

Por ejemplo, el que el dinero me pueda motivar a mí o no, depende mucho de la percepción que yo tenga de mí mismo y de si necesito más o menos dinero; esa percepción depende en parte de cómo relaciono yo mi propio estatus y condición a la de otros con los que me identifico y quienes para mí representan un "grupo de referencia". Si vengo de un hogar muy humilde, he logrado un nivel razonable de subsistencia y me veo a mí mismo como una persona que ha logrado "tener éxito", juzgado con cualquier estándar asimilado en la cultura dentro de la cual me he levantado, lo más seguro es que voy a reaccionar a un incentivo monetario en forma diferente a como reaccionaría si me hubiese graduado de una escuela de administración, empezando mi carrera en los niveles más bajos pero aspirando a llegar a los niveles más altos de la organización y a una posición económica que me permita mostrarle al mundo que yo, en verdad, sí he tenido "el mayor de los éxitos".

En otras palabras, a pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran. Para dar otro ejemplo, un gerente de una empresa puede saber que una forma de tratar al trabajador es darle participación en la toma de cierto tipo de decisiones y crear un clima de confianza mutua y de comunicación abierta. Esa estrategia puede que funcione bien con un trabajador cuyos padres provienen de una comunidad industrial de clase media, pero puede que no dé ningún resultado con un activista político de tercera generación, cuya familia ayudó a iniciar un movimiento sindical y que siempre ha funcionado bajo el supuesto de que al dirigente empresarial *nunca* se le puede tener confianza.

Por consiguiente, no sólo es una falacia tratar de encontrar la "naturaleza humana" en nuestro origen biológico sino que existen pruebas de que los **determinantes** más importantes de la conducta humana son **situacionales** y **solían relacionados con un rol**. Por ejemplo, una persona que es normalmente tranquila puede de pronto enfurecerse y dejar el trabajo, si un jefe la **insulta** o la trata en forma completamente desobligante; una persona **supremamente honrada** puede robarle a la compañía en caso de enfermedad **grave en casa**; un trabajador perezoso puede de pronto convertirse en un

gran trabajador si el compañero es alguien con **competir**; una persona que nunca quiso viajar **quiere hacerlo** porque sus hijos ya han crecido y necesitan **po de actividades** que estimulen, en alguna forma, **las su esposa**; un trabajador cualquiera puede ser altamente **jefe que lo trata bien**, pero convertirse en un **saboteador** si **so, tratamiento que se le está dando es injusto**.

Los sociólogos tienen un concepto llamado "la definición de la situación", que quiere decir que los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. Nunca funcionamos en un vacío social. Siempre nos estamos moviendo de una situación a otra y la forma como reaccionemos y las motivaciones que tengamos dependerán en gran parte de cómo definamos y estructuramos esa situación. Cuando nos encontramos con situaciones nuevas—por ejemplo cuando iniciamos un nuevo trabajo o cuando ingresamos a una organización diferente—el proceso de *socialización* se puede definir parcialmente como el proceso por medio del cual le enseñan a uno, o uno aprende cómo definir o cómo considerar un determinado aspecto de esa situación—¿qué se debe hacer cuando se está en presencia del jefe? ¿Qué tanto se debe trabajar después del horario normal de labores? etc.

Si queremos entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, tenemos que tratar de entender cómo define ella esa situación. Si la organización introduce un sistema de incentivos económicos para mejorar la producción y ésta no mejora, el problema puede ser que los trabajadores están definiendo la situación como una situación en la que si se trabaja un poco más se hace uno acreedor a enemistades, pierde ciertos contactos sociales y posiblemente se reduce también la cantidad de dinero que se recibe por hacer un trabajo determinado. Desde ese punto de vista, las ganancias económicas que se perciben no justifican el riesgo; la conducta no cambia, no porque el dinero no sea lo suficientemente importante en un esquema general de motivación sino porque en esa situación particular la necesidad de dinero que tiene el trabajador se compara con los valores y motivaciones que operan en ella. El mismo trabajador que no responde a un determinado incentivo económico posiblemente renuncia a su trabajo para irse a otro empleo donde le pagan más. ¿Será que son muy inconsistentes? No. Sencillamente, lo que sucede es que las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos asumir que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones.

El supuesto de que la naturaleza humana es una y que consiste de un conjunto de motivaciones que operan en la misma forma en cada uno de nosotros, no ha recibido mucho respaldo científico. *Sin embargo, existen consistencias en la forma como la gente se comporta*. Estas consistencias se derivan probablemente de la perspectiva común que se adopta a través de las experiencias que vivimos al tratar de socializar dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desempeñar un rol organizacional.

40 Psicología
LA NATURALEZA
PERCIBIDA
ALCANTARA

LA FALACIA BIOLÓGICA

Uno de los principales argumentos que se dan para explicar la variación que se observa en la conducta humana es que esa conducta está determinada sólo *parcialmente* por el tipo de necesidad o de motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Un factor, aún más determinante de lo que hacemos, son las motivaciones y respuestas aprendidas que reflejan nuestra cultura, nuestra situación familiar, nuestros antecedentes socioeconómicos y las fuerzas reales de aquí y de ahora que operan dentro de cualquier situación dada. En otras palabras, nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma como *percibimos* la situación en la que nos encontramos y esa percepción está, a su vez, grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido.

Por ejemplo, el que el dinero me pueda motivar a mí o no, depende mucho de la percepción que yo tenga de mí mismo y de si necesito más o menos dinero; esa percepción depende en parte de cómo relaciono yo mi propio estatus y condición a la de otros con los que me identifico y quienes para mí representan un "grupo de referencia". Si vengo de un hogar muy humilde, he logrado un nivel razonable de subsistencia y me veo a mí mismo como una persona que ha logrado "tener éxito", juzgado con cualquier estándar asimilado en la cultura dentro de la cual me he levantado, lo más seguro es que voy a reaccionar a un incentivo monetario en forma diferente a como reaccionaría si me hubiese graduado de una escuela de administración, empezando mi carrera en los niveles más bajos pero aspirando a llegar a los niveles más altos de la organización y a una posición económica que me permita mostrarle al mundo que yo, en verdad, sí he tenido "el mayor de los éxitos".

En otras palabras, a pesar de que los seres humanos puedan empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran. Para dar otro ejemplo, un gerente de una empresa puede saber que una forma de tratar al trabajador es darle participación en la toma de cierto tipo de decisiones y crear un clima de confianza mutua y de comunicación abierta. Esa estrategia puede que funcione bien con un trabajador cuyos padres provienen de una comunidad industrial de clase media, pero puede que no dé ningún resultado con un activista político de tercera generación, cuya familia ayudó a iniciar un movimiento sindical y que siempre ha funcionado bajo el supuesto de que al dirigente empresarial *nunca* se le puede tener confianza.

Por consiguiente, no sólo es una falacia tratar de encontrar la "naturaleza humana" en nuestro origen biológico sino que existen pruebas de que los determinantes más importantes de la conducta humana son *situacionales* y están relacionados con un rol. Por ejemplo, una persona que es normalmente tranquila puede de pronto enfurecerse y dejar el trabajo, si un jefe la insulta o la trata en forma completamente desobligante; una persona supremamente honrada puede robarle a la compañía en caso de enfermedad grave en casa; un trabajador perezoso puede de pronto convertirse en un

gran trabajador si el compañero es alguien con quien él cree que tiene que competir; una persona que nunca quiso viajar para la compañía de pronto quiere hacerlo porque sus hijos ya han crecido y necesita dedicarse a otro tipo de actividades que estimulen, en alguna forma, las relaciones entre él y su esposa; un trabajador cualquiera puede ser altamente eficiente para un jefe que lo trata bien, pero convertirse en un saboteador si sospecha que el tratamiento que se le está dando es injusto.

Los sociólogos tienen un concepto llamado "la definición de la situación", que quiere decir que los seres humanos siempre están funcionando en algún tipo de situación cuyo significado está definido por percepciones colectivas y por los supuestos y expectativas que se tienen sobre esa situación. Nunca funcionamos en un vacío social. Siempre nos estamos moviendo de una situación a otra y la forma como reaccionemos y las motivaciones que tengamos dependerán en gran parte de cómo definamos y estructuremos esa situación. Cuando nos encontramos con situaciones nuevas—por ejemplo cuando iniciamos un nuevo trabajo o cuando ingresamos a una organización diferente—el proceso de *socialización* se puede definir parcialmente como el proceso por medio del cual le enseñan a uno, o uno aprende cómo definir o cómo considerar un determinado aspecto de esa situación—¿qué se debe hacer cuando se está en presencia del jefe? ¿Qué tanto se debe trabajar después del horario normal de labores? etc.

Si queremos entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, tenemos que tratar de entender cómo define ella esa situación. Si la organización introduce un sistema de incentivos económicos para mejorar la producción y ésta no mejora, el problema puede ser que los trabajadores están definiendo la situación como una situación en la que si se trabaja un poco más se hace uno acreedor a enemistades, pierde ciertos contactos sociales y posiblemente se reduce también la cantidad de dinero que se recibe por hacer un trabajo determinado. Desde ese punto de vista, las ganancias económicas que se perciben no justifican el riesgo; la conducta no cambia, no porque el dinero no sea lo suficientemente importante en un esquema general de motivación sino porque en esa situación particular la necesidad de dinero que tiene el trabajador se compara con los valores y motivaciones que operan en ella. El mismo trabajador que no responde a un determinado incentivo económico posiblemente renuncia a su trabajo para irse a otro empleo donde le pagan más. ¿Será que son muy inconsistentes? No. Sencillamente, lo que sucede es que las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos asumir que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones.

El supuesto de que la naturaleza humana es una y que consiste de un conjunto de motivaciones que operan en la misma forma en cada uno de nosotros, no ha recibido mucho respaldo científico. *Sin embargo, existen consistencias en la forma como la gente se comporta.* Estas consistencias se derivan probablemente de la perspectiva común que se adopta a través de las experiencias que vivimos al tratar de socializar dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desempeñar un rol organizacional.

LA NECESIDAD DE UNA PERSPECTIVA SOCIOLOGICO/SITUACIONAL

Algunas de las respuestas humanas más previsibles se observan en la interacción entre una persona y otra y algunas de las motivaciones humanas más duraderas se derivan de los encuentros inmediatos que se dan entre esas mismas personas. Antropólogos tales como Edward Hall (1959, 1966, 1977) y sociólogos tales como Erving Goffman (1959, 1963, 1967) han demostrado claramente la regularidad de nuestra conducta social y lo convencidos que estamos de mantener un "orden interaccional". Todos sabemos que una de las formas más sencillas de hacer enojar a alguien es insultarlo y es fácil sentirse uno mal o hacer sentir mal a un colega sólo con uno hacer el ridículo (por ejemplo diciendo o haciendo algo estúpido o fuera de lo común). Casi todo padre de familia considera de gran importancia que sus hijos aprendan buenos modales, tengan tacto y sean amables con todo el mundo, a pesar de que las reglas de juego (lo que son buenos modales o lo que es correcto) pueden variar de una subcultura a otra.

El psicólogo sudafricano Raymond Silberbauer (1968) nos cuenta la experiencia que tuvo al tratar de convencer a un capataz de raza blanca, que trabajaba en una mina de oro, para que tuviera presentes las reglas culturales de los grupos nativos de donde se reclutaban los trabajadores para las minas. Por ejemplo, el capataz creía que no podía confiar en ellos porque parecían tener algo "raro" en los ojos y nunca les miraban directamente a la cara. Lejos estaba el capataz de entender que en la cultura de estas personas, ¡mirar a la cara al superior era señal de *irrespeto*! En latinoamérica, cuando un hombre abraza a otro, sencillamente está dando una muestra positiva de amistad; ante los ojos de un supervisor en la cultura americana, que no está familiarizado con estas costumbres esa misma situación se puede confundir con una muestra de homosexualidad. Múltiples son las historias de horror que se cuentan de compañías multinacionales, en las que muchos empresarios de una cultura no manejaban muy bien cierto tipo de situaciones por no entender las reglas de interacción de la otra cultura. El mismo fenómeno, sin embargo, ocurre dentro de nuestra sociedad, en grupos socio-económicos, regiones geográficas, grupos con diferentes estratos religiosos, etc.

El orgullo y la dignidad son dos sentimientos muy fuertes y el deseo que uno tiene de mantener su dignidad o de no perder el respeto ante los demás puede ser un motivador más poderoso que cualquiera de los que típicamente encontramos en las listas que nos ofrecen los psicólogos de la personalidad, por ejemplo, las necesidades de poder, logro, seguridad, etc. Tal como el psicólogo industrial Norman Maier (1973) lo anota en su texto, una compañía puede gastar una gran cantidad de dinero para tratar de cubrir un error cometido por una persona y proteger así sus sentimientos, es decir tratar de que a esa persona no se le pierda el respeto. Goffman (1967) y otros sociólogos han observado que esta motivación es importante precisamente porque si no podemos confiar en que otras personas puedan proteger nuestra dignidad, la inseguridad reinaría en todo el orden social. Para sentirme seguro en mi relación con otras personas debo ser capaz de creer que éstas no se van a aprovechar de mí y debo demostrarles, teniendo tacto en mis relaciones con ellos, que pueden confiar en mí. Cuando se violan estas normas

de interacción, la naturaleza misma de la sociedad empieza a desmoronarse. El que la viola está sujeto a que se le aisle y es posible que se le empiece a ver como una persona emocionalmente inestable y como alguien que necesita tratamiento psiquiátrico. Los que insisten en violar estas reglas básicas de conducta pueden terminar en un hospital psiquiátrico y quedarse allí hasta que aprendan a relacionarse "con otras personas".

Muchas de las crisis más severas entre empresarios y trabajadores se pueden entender solamente analizando la forma como el trabajador percibe amenazas e insultos que, por su importancia, casi siempre trascienden salario o condiciones de trabajo. El comentario desobligante que a veces se hace sobre los baños que utilizan los empleados, comparados con los que utilizan los ejecutivos, deja de ser chistoso cuando se le mira bajo esta perspectiva. La conclusión importante es que uno no puede verdaderamente entender qué tipo de cosas amenazan la dignidad de una persona sin tomar una perspectiva sociológico/situacional, sin estudiar las normas y valores de la gente que conforma el grupo que se está observando.

LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO

La perspectiva de desarrollo es simplemente una extensión de la perspectiva sociológico/situacional que nos previene sobre el hecho de que las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, y con lo que es mucho más importante, el crecimiento y desarrollo del individuo. Lo que puede haber sido una necesidad o un valor importante en una etapa de la vida de una persona puede cambiar completamente en otra (Schein, 1978; Hall, 1976). Uno de los grandes problemas que se encuentran al estudiar científicamente el comportamiento humano, es que no se puede fácilmente distinguir entre los factores que permanecen estables y aquellos que tienen más posibilidad de cambiar y crecer. Como veremos más tarde, a pesar de que buena parte del desarrollo de la vida es un proceso de estabilización de los valores y de la imagen que uno tiene de sí mismo, hay muchos casos de cambio que no podemos ignorar cuando se está en la mitad de la vida o cuando se llega a la vejez. El dirigente de una organización debe permanecer alerta a este tipo de cambios y no predicar las decisiones de la teoría motivacional que, se supone, se aplican a los que están en una determinada edad o en un determinado grupo cultural.

LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el *contexto organizacional* de la conducta. Factores tales como el tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, todos afectan nuestras acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar. Este argumento se puede entender mejor dentro de un contexto histórico si se observa que las organizaciones cambian su patrón básico de poder y de autoridad. Se puede entender también si comparamos un vasto número de tipos de organizaciones en términos de los contratos psicológicos que éstas suscriben con sus miembros.

LA NECESIDAD DE UNA PERSPECTIVA SOCIOLOGICO/SITUACIONAL

Algunas de las respuestas humanas más previsible se observan en la interacción entre una persona y otra y algunas de las motivaciones humanas más duraderas se derivan de los encuentros inmediatos que se dan entre esas mismas personas. Antropólogos tales como Edward Hall (1959, 1966, 1977) y sociólogos tales como Erving Goffman (1959, 1963, 1967) han demostrado claramente la regularidad de nuestra conducta social y lo convencidos que estamos de mantener un "orden interaccional". Todos sabemos que una de las formas más sencillas de hacer enojar a alguien es insultarlo y es fácil sentirse uno mal o hacer sentir mal a un colega sólo con uno hacer el ridículo (por ejemplo diciendo o haciendo algo estúpido o fuera de lo común). Casi todo padre de familia considera de gran importancia que sus hijos aprendan buenos modales, tengan tacto y sean amables con todo el mundo, a pesar de que las reglas de juego (lo que son buenos modales o lo que es correcto) pueden variar de una subcultura a otra.

El psicólogo sudafricano Raymond Silberbauer (1968) nos cuenta la experiencia que tuvo al tratar de convencer a un capataz de raza blanca, que trabajaba en una mina de oro, para que tuviera presentes las reglas culturales de los grupos nativos de donde se reclutaban los trabajadores para las minas. Por ejemplo, el capataz creía que no podía confiar en ellos porque parecían tener algo "raro" en los ojos y nunca les miraban directamente a la cara. Lejos estaba el capataz de entender que en la cultura de estas personas, mirar a la cara al superior era señal de *irrespeto*! En latinoamérica, cuando un hombre abraza a otro, sencillamente está dando una muestra positiva de amistad; ante los ojos de un supervisor en la cultura americana, que no está familiarizado con estas costumbres esa misma situación se puede confundir con una muestra de homosexualidad. Múltiples son las historias de horror que se cuentan de compañías multinacionales, en las que muchos empresarios de una cultura no manejaban muy bien cierto tipo de situaciones por no entender las reglas de interacción de la otra cultura. El mismo fenómeno, sin embargo, ocurre dentro de nuestra sociedad, en grupos socio-económicos, regiones geográficas, grupos con diferentes estratos religiosos, etc.

El orgullo y la dignidad son dos sentimientos muy fuertes y el deseo que uno tiene de mantener su dignidad o de no perder el respeto ante los demás puede ser un motivador más poderoso que cualquiera de los que típicamente encontramos en las listas que nos ofrecen los psicólogos de la personalidad, por ejemplo, las necesidades de poder, logro, seguridad, etc. Tal como el psicólogo industrial Norman Maier (1973) lo anota en su texto, una compañía puede gastar una gran cantidad de dinero para tratar de cubrir un error cometido por una persona y proteger así sus sentimientos, es decir tratar de que a esa persona no se le pierda el respeto. Goffman (1967) y otros sociólogos han observado que esta motivación es importante precisamente porque si no podemos confiar en que otras personas puedan proteger nuestra dignidad, la inseguridad reinaría en todo el orden social. Para sentirme seguro en mi relación con otras personas debo ser capaz de creer que éstas no se van a aprovechar de mí y debo demostrarles, teniendo tacto en mis relaciones con ellas, que pueden confiar en mí. Cuando se violan estas normas

de interacción, la naturaleza misma de la sociedad empieza a desmoronarse. El que la viola está sujeto a que se le aisle y es posible que se le empiece a ver como una persona emocionalmente inestable y como alguien que necesita tratamiento psiquiátrico. Los que insisten en violar estas reglas básicas de conducta pueden terminar en un hospital psiquiátrico y quedarse allí hasta que aprendan a relacionarse "con otras personas".

Muchas de las crisis más severas entre empresarios y trabajadores se pueden entender solamente analizando la forma como el trabajador percibe amenazas e insultos que, por su importancia, casi siempre trascienden salario o condiciones de trabajo. El comentario desobligante que a veces se hace sobre los baños que utilizan los empleados, comparados con los que utilizan los ejecutivos, deja de ser chistoso cuando se le mira bajo esta perspectiva. La conclusión importante es que uno no puede verdaderamente entender qué tipo de cosas amenazan la dignidad de una persona sin tomar una perspectiva sociológico/situacional, sin estudiar las normas y valores de la gente que conforma el grupo que se está observando.

LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO

La perspectiva de desarrollo es simplemente una extensión de la perspectiva sociológico/situacional que nos previene sobre el hecho de que las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, y con lo que es mucho más importante, el crecimiento y desarrollo del individuo. Lo que puede haber sido una necesidad o un valor importante en una etapa de la vida de una persona puede cambiar completamente en otra (Schein, 1978; Hall, 1976). Uno de los grandes problemas que se encuentran al estudiar científicamente el comportamiento humano, es que no se puede fácilmente distinguir entre los factores que permanecen estables y aquellos que tienen más posibilidad de cambiar y crecer. Como veremos más tarde, a pesar de que buena parte del desarrollo de la vida es un proceso de estabilización de los valores y de la imagen que uno tiene de sí mismo, hay muchos casos de cambio que no podemos ignorar cuando se está en la mitad de la vida o cuando se llega a la vejez. El dirigente de una organización debe permanecer alerta a este tipo de cambios y no predicar las decisiones de la teoría motivacional que se supone se aplican a los que están en una determinada edad o en un determinado grupo cultural.

LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el *contexto organizacional* de la conducta. Factores tales como el tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, todos afectan nuestras acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar. Este argumento se puede entender mejor dentro de un contexto histórico si se observa que las organizaciones cambian su patrón básico de poder y de autoridad. Se puede entender también si comparamos un vasto número de tipos de organizaciones en términos de los contratos psicológicos que éstas suscriben con sus miembros.

/Etzioni (1961) nos ofrece una tipología bastante útil de las relaciones entre individuo y organización, en la que clasifica las organizaciones de acuerdo a (1) el tipo de poder o autoridad que la organización utiliza para hacer que la gente cumpla con sus obligaciones y (2) el tipo de participación que la organización requiere de sus miembros. Con relación a la dimensión de autoridad, Etzioni ha identificado tres tipos de organizaciones básicamente diferentes, dependiendo de si la organización utiliza el poder coercitivo puro, los incentivos económicos o materiales combinados con la autoridad racional-legal o los incentivos o premios de carácter "normativo". Las organizaciones que caen en este último grupo por lo general le ofrecen a sus miembros oportunidades de contribuir al logro de objetivos que se consideran intrínsecamente valiosos y congruentes con los objetivos individuales y exhiben también un estilo de liderazgo carismático o racional. La Tabla 3.1 muestra ejemplos de cada uno de estos tipos puros, lo mismo que

Tabla 3.1

Clasificación de las organizaciones según el tipo de poder o de autoridad que se utiliza

- A. Predominantemente *coercitivo*, autoridad no legítima
 - Campos de concentración
 - Prisiones y correccionales
 - Campos para prisioneros de guerra
 - Hospitales para enfermos mentales
 - Sindicatos coercitivos
- B. Predominantemente *utilitaria*, autoridad racional-legal, uso de incentivos económicos
 - Industria y comercio (con algunas excepciones)
 - Sindicatos de tipo comercial
 - Organizaciones agrarias
 - Organizaciones militares en tiempos de paz
- C. Predominantemente *normativa*, utiliza mecanismos de afiliación, estatus, incentivos de valor intrínseco, autoridad basada en carisma o especialidad
 - Organizaciones religiosas (iglesias, conventos, etc.)
 - Partidos y organizaciones políticas basadas en una ideología
 - Hospitales
 - Universidades e instituciones de educación superior
 - Uniones de tipo social
 - Asociaciones voluntarias y de beneficio mutuo
 - Asociaciones profesionales
 - Organizaciones comerciales recién fundadas
- D. Estructuras *mezcladas*
 - Normativa-coercitiva: unidades de combate
 - Utilitaria-normativa: la mayoría de los sindicatos laborales
 - Utilitaria-coercitiva: algunas de las primeras industrias, algunas haciendas, algunos caseríos habitados por los trabajadores de una compañía, barcos.

Fuente: Basada en Etzioni (1961).

ejemplos de algunas estructuras mezcladas que encierran, en alguna forma, combinaciones de tipos de autoridad.

Esta tipología se basa en un principio diferente al principio en que se base la tipología de Blau y Scott que se mostró en el Capítulo 2 y es mucho más útil para los objetivos de este capítulo, porque considera el "clima" interno de la organización y no el propósito o función final de diferentes tipos de organizaciones dentro de un grupo social.

/Etzioni distingue también tres tipos de participación de los miembros en una organización, a saber: (1) *alienante*, que quiere decir que la persona no participa psicológicamente pero se le obliga a permanecer en la organización; (2) *calculadora*, que quiere decir que la persona participa solamente en la medida en que pueda hacer sólo lo que se espera que haga "por el salario que recibe"; y (3) *moral*, que quiere decir que la persona valora intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, participa y se identifica con la organización. /

ATRAS

La Tabla 3.2 muestra los nueve tipos de relaciones organizacionales que pueden resultar lógicamente de esta tipología. Etzioni observa, sin embargo, que el tipo de participación personal depende posiblemente, en gran medida, del tipo de poder y de autoridad que ejerza la organización. Por consiguiente, hay una tendencia por parte de las organizaciones a aglutinarse en algunas de las celdas de la tabla, principalmente a lo largo de la diagonal, de la parte superior izquierda hasta la parte inferior derecha. Así, cuando miramos los ejemplos de la Tabla 3.1 vemos que los tipos de organizaciones que aparecen en la lista bajo coercitivas, tendrían típicamente miembros supremamente alienados. Las organizaciones de tipo autoritario, por otra parte, tendrían la tendencia a contar con miembros calculadores quienes principalmente esperarían incentivos de tipo económico por su trabajo y quienes no tendrían que fingir que están a gusto con el empleo o con la empresa. Los tipos de organizaciones que aparecen bajo la lista normativa tienden a contar con miembros que están ahí porque valoran en alguna forma los objetivos de la organización y a quienes les gusta, en alguna forma también, desempeñar los roles que la organización les ha asignado. Es decir, considerar que es moralmente aceptable pertenecer a la organización.

tipo de partic. efect. ligado con el tipo de autoridad

Tabla 3.2

Tipos de autoridad y poder versus tipos de participación

	COERCITIVO	UTILITARIO	NORMATIVO
Alienante			
Calculador			
Moral			

* Representa los tipos predominantes.
Fuente: Basado en Etzioni (1961)

Este punto se puede replantear si decimos que los tipos organizacionales que caben a todo lo largo de la diagonal han suscrito con sus miembros contratos psicológicos "justos". La participación que la organización pueda lograr de parte de sus miembros es acorde con los incentivos que se les puedan brindar y con el tipo de autoridad que la organización ejerza. Si una organización de tipo autoritario, como por ejemplo una fábrica, espera que a sus empleados les guste el trabajo que hacen—es decir que estén moralmente comprometidos con la organización—puede ser que espera que éstos den mucho más de lo que pueden recibir. O, si una organización de tipo normativo como por ejemplo, una universidad, desea mantener la moral de participación de sus profesores, debe utilizar un sistema de autoridad y de incentivos acorde con ese tipo de participación. Si el administrador universitario deja de reconocer estatus o privilegios tales como la libertad de cátedra, viola así mismo el contrato psicológico suscrito con los profesores. Los profesores responderán probablemente bien, redefiniendo su rol dentro de la organización y cambiando la naturaleza de su participación, de una participación moral a una calculadora—que se puede traducir en un mínimo de horas de oficina y de clase acorde con la cantidad de dinero que se percibe—o alienándose, es decir, haciendo la docencia y la investigación que se requiere pero sin preocuparse por la calidad del trabajo o por aportar el entusiasmo que ese tipo de actividades requiere.¹

La tipología que se acaba de presentar representa tipos "puros" de organizaciones que rara vez se encuentran en la vida real. La mayoría de las organizaciones son una mezcla compleja de diferentes tipos. De todas maneras, es útil describir los tipos puros y considerar las dimensiones básicas del tipo de autoridad y poder, y del tipo de participación psicológica. Históricamente se ha registrado un cambio en los tipos de organizaciones; de las puramente normativas y coercitivas se ha pasado a varias combinaciones de las organizaciones utilitarias con las normativas o con las coercitivas. Particularmente, en el desarrollo de la industria y del comercio, hemos sido testigos de un movimiento que va de una atmósfera coercitiva, en la que la fuerza laboral estaba obligada a obedecer sin cuestionamiento lo que la compañía determinara debido a la escasez de empleo y al bajo estándar de vida, a una situación en la que la empresa se preocupa por incentivos económicos adecuados, seguridad laboral y muchas otras clases de beneficios laborales. El crecimiento de los sindicatos y la proliferación de las negociaciones colectivas han dado como resultado unas relaciones contractuales de tipo utilitario y racional-legal entre la empresa y el trabajador (Harbison & Myers, 1959).

A medida que la industria y el comercio se han hecho mucho más complejos y han empezado también a depender más de la calidad del trabajo que puedan hacer dirigentes y trabajadores, el contrato psicológico que se suscribe ha tenido la tendencia a hacerse más utilitario y normativo. Quiero decir con esto que las compañías están tratando de establecer nuevos tipos

¹ En los últimos años se ha observado un aumento considerable de los sindicatos profesionales, como una manifestación clara de que el profesor universitario considera que la institución no le ha dado el trato que merece con respecto a salario, participación en el gobierno universitario, etc. (Haldridge, 1971; Ladd & Lipset, 1975).

de relaciones con sus miembros. Estas nuevas relaciones, en cierta medida, abandonan las concesiones puramente utilitarias en favor de las normativas. Cada vez más se espera que al empleado le empiece a gustar el trabajo, que se comprometa personalmente con los objetivos de la organización y que se vuelva más creativo en relación con esos objetivos; a su vez, la organización le permite a sus miembros ejercer más influencia en la toma de decisiones, reduciendo así la autoridad investida en los cargos directivos.

Una forma de interpretar los sucesos ocurridos en muchas universidades en los últimos años de la década de 1960, es observar que los estudiantes cambiaron las bases de su participación en la vida institucional y pasaron de una participación moral (estaban en la universidad porque les parecía que recibir una educación era importante) o calculadora (estaban en la universidad porque la educación se traduce en mejores oportunidades de empleo y mayor seguridad económica) a una participación alienante (estar en la universidad solamente porque se tiene que estar allí y enfrentarse al hecho de que la educación que se recibe no es pertinente, es hipócrita o degradante.) La autoridad del profesor, basada solamente en la especialidad académica en un área del conocimiento, funciona solamente en la medida en que los estudiantes acepten esa especialidad como una especialidad *pertinente* para sus propios valores y objetivos. Cuando el alumno decide que no lo es, el profesor pierde su autoridad racional. La única posibilidad que les queda entonces a estos profesores es la de ejercer una autoridad utilitaria (esperar que los estudiantes vean la necesidad de recibir una educación para asegurar su futuro económico o su propio bienestar) o coercitiva (amenazarlos con no pasar la asignatura si no guardan el respeto debido o no hacen el trabajo requerido). Buena parte de la contrariedad de los estudiantes y de la ansiedad que los profesores expresaron en esos años de la década de los 60 se debió al rompimiento del contrato psicológico suscrito entre ellos. Este rompimiento básicamente se traducía en un cuestionamiento fundamental de la relación (basada en valores y objetivos comunes) entre las partes. Cuando esto sucede, se puede esperar que se presente un rompimiento en los canales de comunicación, una falla de entendimiento mutuo y una frustración que conlleva a varios tipos de respuestas emocionales por parte de profesores y estudiantes (Schein, 1970).

En la década de 1970 se ha observado el regreso gradual a una forma de participación estudiantil más calculadora y moral, pero muchos de los valores básicos de los años 60 se conservan todavía—rechazo a la autoridad arbitraria, más preocupación por la pertinencia del tipo de educación que se recibe, más preocupación por la naturaleza y por el medio ambiente, más individualismo y más preocupación por la libertad de expresión (Yankelovich, 1974).

TEORIAS DE CONTINGENCIA

Una de las soluciones que se le han formulado al problema de definir la naturaleza humana ha sido la de desarrollar las llamadas "teorías de contingencia". Estas teorías hacen énfasis en que no existen generalizaciones simples sobre la conducta humana en las organizaciones, sino que si uno puede determinar las condiciones situacionales preexistentes, el tipo de personas que

actúan en esa situación y las propiedades de la tarea y del medio dentro del cual se va a desarrollar esta tarea, puede uno entonces especificar unos propuestos o unas hipótesis.

Los propuestos se harían típicamente en la forma de "Si estas y aquellas condiciones se dan, el administrador debe hacer esto y lo otro". Una versión más simple podría ser: "Si el administrador tiene que trabajar con un grupo de personas pertenecientes a una minoría económicamente desfavorecida, con muy poca experiencia y con niveles de habilidad técnica bajos, debe instituir un programa de entrenamiento, unos reglamentos muy bien estructurados, unos incentivos económicos muy buenos y un buen número de actividades de apoyo que le permitan al trabajador ganar confianza en sí mismo". Por otra parte, "Si el administrador tiene a su disposición un grupo de ingenieros expertos y sofisticados que deben diseñar un equipo nuevo de alta tecnología, debe ofrecerle al grupo el máximo de libertad para actuar, darle la posibilidad de contar con consultores cuando sea necesario, ofrecerles más reconocimiento que incentivo económico, y cooperar con ellos para determinar el reglamento de trabajo, en lugar de imponérselos".

En el área de organización del trabajo se están desarrollando teorías de contingencia muy parecidas que tienen que ver con cómo dividir el trabajo, cómo integrar el esfuerzo, qué tanto descentralizar, cómo controlar la organización, etc. Lo que es importante reconocer de estas teorías es que representan un paso de avanzada hacia la comprensión de una realidad que, según los sociólogos, surge del juego de fuerzas de orden cultural, económico, organizacional y tecnológico. A pesar de que todavía vale la pena hacer preguntas tales como: ¿Qué es la naturaleza humana? y ¿qué es una organización? debemos reconocer que *las respuestas no se encuentran tan fácilmente*. Más adelante tendremos la oportunidad de referirnos a los esfuerzos que se han hecho para obtener algunas de esas respuestas, pero lo más importante del argumento que estoy presentando es que los seres humanos y las formas en que éstos interactúan son tan complejos que "cualquier" teoría no lo podría explicar.

RESUMEN

En este capítulo le hemos dado un vistazo general a algunos de los parámetros que nos ayudan a definir "la naturaleza humana" y el contrato psicológico suscrito entre la organización y sus miembros. Primero que todo, es necesario recordar que la conducta humana y la motivación no se pueden entender, a menos que se miren desde una perspectiva sociológico-situacional y de desarrollo. Segundo, es importante reconocer que los diferentes tipos de organizaciones dependen de los diferentes tipos de autoridad y de poder y que éstos a su vez limitan el tipo de participación que los miembros le puedan ofrecer a la organización es decir, conlleva a cierto tipo de contratos psicológicos. Finalmente, debíamos reconocer que ha habido una evolución histórica en la utilización de la autoridad y del poder, evolución que va de las formas más coercitivas a las formas más racionales-legales y normativas. En el capítulo siguiente veremos más en detalle cómo estas tendencias históricas se reflejan en los supuestos gerenciales que se tienen sobre la

4

Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana

"Explíqueme eso de la motivación", dijo el propietario. "¿Usted cree que el entrenador motiva a su equipo diciéndoles que vayan y ganen ese juego para que Max Zaslofsky se alegre? ¿O dice, "Ganen este juego y les permito ver el programa de Johnny Carson en televisión la próxima vez que estemos en Detroit"?"

"No", dice el Gerente General. "La motivación es un arte más sutil. El entrenador tiene que hacer que sus jugadores sientan que alguien los quiere. Tiene que hacerles sentir que pueden contribuir. Tiene que hacerlos sentir bien".

El propietario se queda pensando.

"La última vez que tuve oportunidad de mirar los libros de contabilidad", dijo, "estaba pagando cerca de dos millones y medio de dólares en salarios por cada temporada. Esa suma, ¿no les hace sentir que alguien los quiere? ¿No los hace sentir bien?"

"Por lo menos a mí me haría sentir bien", dijo el Gerente General. "Pero las cosas han cambiado. Todo ese dinero logra que nuestros jugadores se sientan satisfechos con ellos mismos. El dinero les paraliza las piernas, les impide lanzarse a recoger una bola y hace que sus cerebros se atrofien de tal manera que nunca puedan decidir en qué momento deben cambiar de jugada o en qué momento deben pasarle la bola a un compañero". (Ray Fitzgerald, *Boston Globe*, enero 5 de 1978).

INTRODUCCION

La conducta humana es el resultado complejo de nuestras *intenciones*, de la forma como *percibimos* una situación inmediata y de los *supuestos* o *creencias* que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas

actúan en esa situación y las propiedades de la tarea y del medio dentro del cual se va a desarrollar esta tarea, puede uno entonces especificar unos propuestos o unas hipótesis.

Los propuestos se harían típicamente en la forma de "Si estas y aquellas condiciones se dan, el administrador debe hacer esto y lo otro". Una versión más simple podría ser: "Si el administrador tiene que trabajar con un grupo de personas pertenecientes a una minoría económicamente desfavorecida, con muy poca experiencia y con niveles de habilidad técnica bajos, debe instituir un programa de entrenamiento, unos reglamentos muy bien estructurados, unos incentivos económicos muy buenos y un buen número de actividades de apoyo que le permitan al trabajador ganar confianza en sí mismo". Por otra parte, "Si el administrador tiene a su disposición un grupo de ingenieros expertos y sofisticados que deben diseñar un equipo nuevo de alta tecnología, debe ofrecerle al grupo el máximo de libertad para actuar, darle la posibilidad de contar con consultores cuando sea necesario, ofrecerles más reconocimiento que incentivo económico, y cooperar con ellos para determinar el reglamento de trabajo, en lugar de imponérselos".

En el área de organización del trabajo se están desarrollando teorías de contingencia muy parecidas que tienen que ver con cómo dividir el trabajo, cómo integrar el esfuerzo, qué tanto descentralizar, cómo controlar la organización, etc. Lo que es importante reconocer de estas teorías es que representan un paso de avanzada hacia la comprensión de una realidad que, según los sociólogos, surge del juego de fuerzas de orden cultural, económico, organizacional y tecnológico. A pesar de que todavía vale la pena hacer preguntas tales como: ¿Qué es la naturaleza humana? y ¿qué es una organización? debemos reconocer que *las respuestas no se encuentran tan fácilmente*. Más adelante tendremos la oportunidad de referirnos a los esfuerzos que se han hecho para obtener algunas de esas respuestas, pero lo más importante del argumento que estoy presentando es que los seres humanos y las formas en que éstos interactúan son tan complejos que "cualquier" teoría no lo podría explicar.

RESUMEN

En este capítulo le hemos dado un vistazo general a algunos de los parámetros que nos ayudan a definir "la naturaleza humana" y el contrato psicológico suscrito entre la organización y sus miembros. Primero que todo, es necesario recordar que la conducta humana y la motivación no se pueden entender, a menos que se miren desde una perspectiva sociológico-situacional y de desarrollo. Segundo, es importante reconocer que los diferentes tipos de organizaciones dependen de los diferentes tipos de autoridad y de poder y que éstos a su vez limitan el tipo de participación que los miembros le puedan ofrecer a la organización—es decir, conlleva a cierto tipo de contratos psicológicos. Finalmente, debiéramos reconocer que ha habido una evolución histórica en la utilización de la autoridad y del poder, evolución que va de las formas más coercitivas a las formas más racionales-legales y normativas. En el capítulo siguiente veremos más en detalle cómo estas tendencias históricas se reflejan en los supuestos gerenciales que se tienen sobre la naturaleza humana y sobre la motivación básica para trabajar.

4

Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana

"Explíqueme eso de la motivación", dijo el propietario. "¿Usted cree que el entrenador motiva a su equipo diciéndoles que vayan y ganen ese juego para que Max Zaslofsky se alegre? ¿O dice, "Ganen este juego y les permito ver el programa de Johnny Carson en televisión la próxima vez que estemos en Detroit"?

"No", dice el Gerente General. "La motivación es un arte más sutil. El entrenador tiene que hacer que sus jugadores sientan que alguien los quiere. Tiene que hacerles sentir que pueden contribuir. Tiene que hacerlos sentir bien".

El propietario se queda pensando.

"La última vez que tuve oportunidad de mirar los libros de contabilidad", dijo, "estaba pagando cerca de dos millones y medio de dólares en salarios por cada temporada. Esa suma, ¿no les hace sentir que alguien los quiere? ¿No los hace sentir bien?"

"Por lo menos a mí me haría sentir bien", dijo el Gerente General. "Pero las cosas han cambiado. Todo ese dinero logra que nuestros jugadores se sientan satisfechos con ellos mismos. El dinero les paraliza las piernas, les impide lanzarse a recoger una bola y hace que sus cerebros se atrofién de tal manera que nunca puedan decidir en qué momento deben cambiar de jugada o en qué momento deben pasarle la bola a un compañero". (Ray Fitzgerald, *Boston Globe*, enero 5 de 1978).

INTRODUCCION

La conducta humana es el resultado complejo de nuestras *intenciones*, de la forma como *percibimos* una situación inmediata y de los *supuestos* o *creencias* que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas

culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar. Para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas. Este capítulo lo dedicaremos, por tanto, a estudiar los supuestos que los gerentes han formulado con relación a la naturaleza humana y a la motivación, porque ellos determinan en gran medida las políticas organizacionales con respecto a incentivos, premios y otras cosas que tienen que ver con el personal.

Por ejemplo, si un empresario cree firmemente que no se puede confiar en que la gente trabaje duro por su propia cuenta, tratará entonces de construir una organización con controles estrictos que aseguren que los trabajadores van a llegar a tiempo al trabajo y que van a estar bien supervisados. Otro empresario en el mismo tipo de negocio, puede empezar bajo el supuesto de que la gente trabaja porque está entusiasmada con el producto y se identifica en alguna manera con él y, por tanto, tratará de utilizar el estilo de dirección que estimule sentimientos de propiedad participativa y de identificación con la compañía. Este empresario puede distribuir acciones entre sus empleados, estimular la autonomía laboral y confiar más en la autodisciplina que en un sistema estricto de supervisión. Los dos tipos de empresarios pueden estar operando bajo supuestos que pueden ser total o parcialmente erróneos en lo que respecta a un determinado trabajador. Sin embargo, estos supuestos iniciales influyen considerablemente en la forma como inicialmente se diseñen los incentivos, los premios o los sistemas de control. Por consiguiente, qué tan adecuados o inadecuados puedan ser estos supuestos es el problema crítico que se tiene que considerar en el diseño de una organización.

Esta área de la psicología organizacional está íntimamente ligada con la tradición, en psicología social, de estudiar cómo la gente percibe determinadas situaciones, cómo les atribuye causalidad en un esfuerzo por hacer que cada situación sea verdaderamente significativa y cómo las actitudes y valores personales, a su vez, influyen en esas percepciones y atribuciones. Por ejemplo, Wrightsman (1964, 1974, 1977) ha tratado de medir seis dimensiones de lo que él llama "filosofías de la naturaleza humana":

1. la medida en que consideremos que la gente es digna de confianza
2. la medida en que creamos que la gente es altruista o egoísta
3. la medida en que consideremos que la gente es independiente y que tiene confianza en sí misma versus que la gente sea dependiente y conformista en su relación con el grupo o con figuras de autoridad.
4. la medida en que consideremos que la gente tiene fuerza de voluntad y racionalidad versus que la gente puede estar controlada por fuerzas irracionales internas o externas
5. la medida en que consideremos que la gente tiene ideas, percepciones y valores diferentes versus básicamente las mismas percepciones, valores, etc.
6. la medida en que consideremos que la gente es simple versus que las personas sean organismos muy complejos.

Se ha encontrado en diferentes poblaciones de estudiantes universitarios de diferentes regiones geográficas, que la forma como ellos ven la naturaleza humana en términos del grado de cinismo, basados en las primeras cuatro dimensiones, y en términos de la simplicidad-complejidad, basados en las últimas dos dimensiones, varía considerablemente. Históricamente, como veremos más adelante, la idea que tenemos sobre la naturaleza humana siempre se ha desarrollado a lo largo de estas dos dimensiones, de la más cínica a la más idealista y de la más simple a la más compleja.

Cuando examinamos los supuestos gerenciales que se tienen sobre la naturaleza humana, podemos considerarlos en los mismos términos en que lo hace McGregor (1960, 1967), como parte de la forma como un gerente ve toda su vida o toda una "cosmología". En otras palabras, todo gerente tiene una concepción del mundo, y parte de esa concepción es la respuesta a por qué la gente trabaja y por qué debe uno motivarla y dirigirla. A su vez, esta concepción del mundo refleja las teorías culturales sobre la naturaleza humana que predominan en la sociedad a que pertenecen. Por su parte, estas teorías culturales más amplias han evolucionado en los últimos cien años y tienden a reflejar los sistemas políticos más básicos de sus respectivas sociedades. En otras palabras, el tipo de contrato psicológico que se puede concebir en una organización es el reflejo de un tipo de contrato social más amplio que opera en toda la sociedad. Este contrato social a su vez refleja los supuestos bajo los cuales se establecen las bases legítimas de autoridad.

En este capítulo, examinaremos tres de los más importantes conjuntos de supuestos que han tenido más influencia en el pensamiento gerencial, examinaremos la evidencia científica dada por la investigación y trataremos de determinar las implicaciones que tienen para el comportamiento gerencial: (1) supuestos racionales-económicos, (2) supuestos sociales y (3) supuestos de autoactualización. Los Capítulos 5 y 6 presentan un conjunto diferente de supuestos, uno que refleja un modelo de naturaleza humana más variable y complejo, basado en resultados de la investigación que nos permite incluir puntos de vista cínicos e idealistas dentro de un modelo de motivación y comportamiento humano más realista.

I. SUPUESTOS RACIONALES-ECONOMICOS

La doctrina de que la naturaleza humana es racional-económica se deriva de la filosofía del hedonismo, que sostiene que la gente actúa para aumentar su propio interés. Las doctrinas económicas de Adam Smith, basadas en supuestos similares sobre la naturaleza humana, conllevan a la teoría de que las relaciones en el mercado, entre organizaciones, y entre clientes y consumidores no deben estar reguladas porque los intereses de cada una de las partes se pueden convertir en un sistema autorregulador.

En términos del comportamiento del empleado, esta forma de pensar lleva a formular los siguientes supuestos:

- a. A los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico y por lo general hacen cualquier cosa que les asegure mayor ganancia de tipo económico.

50 *Psicología de la organización*

- b. Como los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el empleado es esencialmente un agente pasivo a quien la organización debe manipular, motivar y controlar.
- c. Los sentimientos son, por definición, *irracionales* y por tanto, hay que evitar que estos interfieran con la tendencia calculadora irracional, de la persona, de trabajar por su propio beneficio.
- d. Las organizaciones pueden y deben diseñarse en tal forma que los sentimientos de la gente, y por consiguiente, sus características más imprevisibles, se pueden neutralizar y controlar.

Implícitos en estos supuestos aparecen otros que Douglas McGregor (1960) explicitó en su análisis de la organización y sus formas de aproximación a la gente. A estos supuestos los llamó la Teoría X en contraste con la Teoría Y que discutiremos más adelante:

SUPUESTOS DE LA TEORIA X

- e. La gente es perezosa por naturaleza y, por tanto, se le tiene que motivar con incentivos externos.
- f. Como los fines naturales que la gente persigue no son siempre los mismos de la organización, se tienen que controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales.
- g. La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales.
- h. Sin embargo, a la gente se le puede dividir en dos grupos—aquellos de quienes se puede decir que los supuestos que se acaban de mencionar son válidos y aquellos que pueden ejercer automotivación y autocontrol y que no se dejan dominar por sus sentimientos. Este último grupo es el que debe asumir la responsabilidad de manejo que los otros no asumen.

En resumen, por tanto, los supuestos racionales-económicos clasifican a los seres humanos en dos grupos—aquellos a quienes no se les puede tener confianza, les motiva solamente el dinero y son calculadores, y aquellos que son dignos de confianza, están mucho más motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar las masas. En muchas industrias, a los trabajadores se les puede clasificar perfectamente dentro de los supuestos de la Teoría X. Como veremos más adelante, el problema principal con esta teoría no es que no se le pueda aplicar a nadie, sino más bien que generaliza y simplifica mucho la conducta humana.

Estrategia gerencial implícita

El tipo de supuestos gerenciales que se hacen sobre la naturaleza de la gente determina la estrategia administrativa y el concepto sobre el tipo de contrato psicológico que se puede suscribir entre la organización y el empleado. Según Etzioni, los anteriores supuestos, por ejemplo, implican esencialmente una *participación calculadora*. La organización compra los servicios

y la obediencia del empleado con estímulos económicos y asume la obligación de protegerse y proteger al empleado de la parte irracional de su naturaleza, a través de un sistema de autoridad y de control. La autoridad descansa esencialmente en unas oficinas o en unos cargos y se espera que el empleado obedezca las órdenes independientemente de la especialidad o de la personalidad misma de la persona que ocupa el cargo.

Lo que importa primordialmente entonces, es la calidad de la tarea que se realice. La responsabilidad que la administración pueda asumir por los sentimientos y la moral de la gente pasa a un plano secundario, a menos que esos sentimientos estén relacionados directamente con la tarea que se va a realizar. Koontz y O'Donnell (1972) resumen bien la estrategia gerencial que surge de esta problemática en las principales funciones administrativas: (1) planeación, (2) organización, (3) integración, (4) dirección y (5) control.

Si la gente no está produciendo o la moral es baja, la solución se podría buscar bien rediseñando los cargos y las relaciones organizacionales o cambiando los incentivos y sistemas de control, de tal manera que se aseguren unos niveles adecuados de producción y motivación. Así, una organización industrial que opere bajo estos supuestos tratará de mejorar toda su efectividad concentrándose en la organización misma—¿quién informa a quién? ¿quién hace qué tipo de trabajo? ¿están los cargos diseñados apropiadamente en términos de eficiencia y economía, etc? La segunda alternativa será examinar de nuevo los planes de incentivos, el sistema por medio del cual la organización trata de motivar y de premiar el trabajo realizado. Si la productividad es baja, la compañía puede ensayar un esquema de bonificación individual que premie a los que más produzcan o puede también estimular la competencia entre los trabajadores y ofrecer un estímulo especial para los ganadores. Finalmente, se tendrá que examinar de nuevo la estructura de control. En su medida, ¿los supervisores ejercen suficiente presión para que sus empleados produzcan? ¿En qué medida el sistema identifica y sanciona adecuadamente a las personas que dejen de producir o que no trabajan suficientemente? ¿Existen adecuados mecanismos de recolección de información que le permitan a la empresa identificar las partes de la organización que no están realizando la tarea que les corresponde?

Todo el peso de la responsabilidad del trabajo que realiza la organización recae completamente sobre la gerencia. No se espera que los empleados hagan más de lo que los sistemas de control e incentivos le permitan hacer; por tanto, si los supuestos que se han formulado sobre los empleados no tienen mucho que ver con ellos, es difícil que puedan expresar una conducta diferente. Por consiguiente el más grande peligro que corre una organización que opera bajo estos supuestos es que éstos tienden a convertirse en realidad. Si se espera que los empleados sean indiferentes, hostiles, motivados únicamente por incentivos económicos y cosas por el estilo, las estrategias gerenciales que se utilicen para confrontar estos supuestos pueden entrenar a los empleados para que empiecen a comportarse en esa forma.

Evidencia de los supuestos racionales-económicos

En la experiencia diaria y a través de la historia de la industria, se puede ver claramente que la imagen racional-económica que se tiene de la na-

La naturaleza humana es válida. Los supuestos y los principios gerenciales que de ellos surgen se aplican a muchos y diferentes tipos de situaciones. Por ejemplo, la bondad de las líneas de ensamblaje como una forma eficiente de producción se ha comprobado en repetidas ocasiones. Se ha comprobado que el dinero y los incentivos individuales son grandes motivadores del esfuerzo humano en muchos tipos de organización. Si la gente no tiene ese tipo de expectativas, el hecho de que el trabajo no pueda satisfacer las necesidades emocionales del empleado no tiene mucha importancia. Sin embargo, a pesar del éxito dramático de las estrategias gerenciales que se basan en una imagen racional-económica de la naturaleza humana se han presentado problemas y ejemplos de evidente fracaso. Si el dinero fuera lo único que los trabajadores esperarían de la organización entonces siempre querrían recibir más. A medida que se aumentó el estándar de vida en la sociedad industrial, los empleados cambiaron sus expectativas sobre lo que la organización les tenía que ofrecer en términos de salarios y privilegios. Inicialmente las grandes organizaciones industriales pudieron explotar fácilmente a esos trabajadores. Sin embargo, esa misma explotación conllevó a la organización de sindicatos que le dieron al trabajador una herramienta más poderosa para influir en la empresa cuando ésta no podía satisfacer sus expectativas.

La creciente complejidad del trabajo y la severidad de la competencia que existía entre las organizaciones, hizo que algunas de las empresas tuvieran que depender más del juicio, capacidad creativa y lealtad del trabajador. A medida que las organizaciones esperaban más de sus empleados, los empleados también a su vez esperaban más de la organización. En términos generales, el contrato psicológico ha empezado a cambiar a medida que las organizaciones se han hecho mucho más complejas y han empezado a depender más de su recurso humano.

Al mismo tiempo, los psicólogos y sociólogos industriales empezaron a estudiar con más cuidado las motivaciones y los patrones de conducta que realmente puedan tener los miembros de una organización. A medida que se fueron recopilando los resultados se hizo evidente que los trabajadores traen consigo muchas motivaciones, necesidades y expectativas que no encajan dentro de los supuestos racionales-económicos, pero que influyen en la calidad y cantidad del trabajo que realizan y en su relación con la organización. Estos estudios dieron origen a otros supuestos que ponen gran énfasis en las motivaciones y en las necesidades de orden social.

II. SUPUESTOS SOCIALES

Dos estudios, clásicos en su género, fueron los primeros en mostrar la importancia que las motivaciones sociales tienen para la vida organizacional. Los estudios Hawthorne demostraron dramáticamente que para el trabajador, ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tiene más importancia que el incentivo económico que la organización le pueda ofrecer (Roethlisberger & Dickson, 1939; Homans, 1950). Mostraron también que una persona se resiste a menudo a competir con otras. La amenaza que para el perdedor implica competir la maneja fácilmente un individuo uniéndose con otras personas para resistirla. Algo muy parecido sucedió en-

tre mineros según un estudio que hizo Trist, la segunda investigación clásica en la historia de la psicología organizacional (Trist & Bamforth, 1951; Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963).

Los estudios Hawthorne

En los últimos años de la década de 1920 un grupo de mujeres que trabajaba en una planta de la compañía Western Electric de la ciudad de Hawthorne, Illinois, ensamblando equipo telefónico, sirvió de muestra para una serie de estudios realizados con el fin de determinar el efecto que en su trabajo podrían tener condiciones laborales tales como la duración de la jornada laboral, el número y duración de los descansos, mejor iluminación, almuerzos gratis y otros aspectos de la parte "menos humana" del medio laboral. Las mujeres, especialmente seleccionadas para el estudio, fueron colocadas en una sala especial con un supervisor y cuidadosamente observadas.

A medida que los investigadores empezaron a variar las condiciones de trabajo, encontraron que con cada cambio importante que introducían se presentaba un aumento sustancial en la producción. Como buenos investigadores, cuando todas las condiciones que se iban a variar se habían ensayado, decidieron devolver el personal al lugar original de trabajo en donde había muy poca diversión y tenían que trabajar todo el día sin descanso y sin las garantías que se les había dado hasta ese momento. Para su sorpresa, la producción volvió a aumentar a un nivel más alto del que se había registrado bajo las condiciones experimentales que se habían propiciado.

Ante estas circunstancias, los investigadores se vieron forzados a buscar factores que trascendían los que deliberadamente se habían manipulado en el experimento. Por un lado, era evidente que los trabajadores habían desarrollado una moral muy alta durante el experimento y que su motivación para trabajar y trabajar bien se había aumentado considerablemente. Las razones que se dieron para explicar este fenómeno fueron varias: (1) el grupo sentía que era un grupo especial porque se le había seleccionado para hacer un trabajo especial; el haber sido escogidos demostraba que la empresa los consideraba muy importantes.¹ (2) las relaciones entre cada una de las personas en el grupo y entre ellas y el supervisor fueron buenas porque cada persona tenía libertad para trabajar a su propio ritmo y porque el grupo tenía la posibilidad de dividirse la tarea como fuera más cómodo. (3) el contacto social y la facilidad de las relaciones entre las integrantes del grupo hizo que la atmósfera de trabajo fuera mucho más agradable. Sobre la base de estos resultados preliminares se formuló un nuevo tipo de hipótesis, a sa-

¹ Cuando alguien trabaja duro porque cree que está haciendo algo nuevo y muy especial, se dice que está bajo el "efecto Hawthorne". Repetidamente se ha observado que casi cualquier cambio que se introduzca en una rutina de trabajo y que se constituya en motivo de interés y preocupación para el trabajador, se traduce en aumento en la producción. El observador debe, por consiguiente, cuidarse de no atribuirle este fenómeno al cambio que se ha introducido. Otro problema que también se puede presentar es que, mientras que un grupo puede mejorar cuando se le selecciona para una determinada tarea por la atención que recibe, otro se puede desmoralizar sólo por no haber sido seleccionado. Finalmente, como el efecto es pasajero, si uno quiere que no se agote debe entonces estar preparado para incentivar constantemente el interés y motivación del empleado.

ber: que la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas todas con la naturaleza de las relaciones *sociales* entre trabajadores y entre estos y su supervisor.

Para investigar esta hipótesis más sistemáticamente se seleccionó un nuevo grupo pero integrado esta vez por catorce hombres; algunos de ellos debían colocarle cable al equipo, otros tenían que soldarlo y los inspectores debían examinar todo el trabajo antes de darle su visto bueno. A todos se les llevó a una sala especial en donde un observador entrenado, sentado en una esquina, podía observarlos cuidadosamente durante toda la jornada laboral. Al principio, todos los trabajadores sospechaban del observador pero a medida que el tiempo pasaba y nada especial sucedía, como resultado de su presencia allí, se relajaron y cayeron en la rutina "normal" de trabajo. El observador descubrió una cantidad de cosas muy interesantes sobre el grupo:

Resultado 1. A pesar de que el grupo era muy consciente de su propia identidad, se podían identificar en él dos subgrupos que, más o menos, correspondían a los que estaban al frente y los que estaban en la parte de atrás del salón. Los que estaban al frente sentían que tenían un estatus más alto, pues consideraban que el equipo, al cual le estaban instalando cables, representaba una tarea más difícil que la que le correspondía a los que estaban en la parte de atrás. En cada parte del salón se encontraba entonces un grupo conformado por casi todos los encargados de instalar cables, los soldadores y los inspectores de obra, pero había también allí personas que no pertenecían a ninguno de los dos subgrupos. Cada grupo exhibía sus propios hábitos y juegos especiales y entre ellos se presentaba competencia y camaradería.

Resultado 2. Muchas de estas "normas" tenían que ver con la rata de producción del grupo y se podían describir con el concepto de "hacer sólo lo que se espera que se haga por el salario que se percibe". En otras palabras, el grupo había establecido una norma de cuánto se tenía que producir "normalmente"—es decir 6.000 unidades—una cifra que podía satisfacer a la empresa pero que estaba muy por debajo de sus posibilidades si el cansancio hubiese sido el único factor limitante. Relacionada con esta norma básica había otras dos: "uno no debe ser el que aumente la producción", lo que quiere decir que ningún miembro puede producir a una rata relativamente más alta que la de los otros miembros del grupo; y "uno no debe ser un holgazán" y producir relativamente más poco que todos los otros. Cuando alguien se desviaba en una cualquiera de las dos direcciones se hacía acreedor a comentarios jocosos o desobligantes por parte de sus compañeros, a la presión social de hacer lo que todo mundo estaba haciendo y al ostracismo social si no se respondía a esa presión. Realmente, todos estaban de acuerdo en que debían producir a un nivel por debajo de su capacidad, una práctica que se ha venido a conocer ahora como "restricción de la producción".

La otra norma clave que afectó las relaciones de trabajo tenía que ver con los inspectores y con el supervisor del grupo. En efecto, la norma establecía que "los que tienen autoridad no pueden exagerarla o aprovecharse de su investidura". El grupo trató de probar este supuesto dejando claro que si los inspectores trataban de aprovecharse de su investidura o si exageraban el ejercicio de su autoridad estarían violando las normas del grupo. Un inspector se sintió muy por encima de todos y se lo dejó saber al grupo. Los trabajadores pudieron jugarle algunas bromas con el equipo, aislarlo y ponerle

tanta presión social que no tuvo más remedio que pedir que lo trasladaran a otro grupo. Al otro inspector y al supervisor del grupo se les consideró "parte" del grupo y se les aceptó.

Resultado 3. El observador descubrió que el grupo no tenía en cuenta las políticas de la compañía con respecto a una cantidad de aspectos importantes. Por ejemplo, estaba prohibido que cambiaran de trabajo porque cada uno de ellos había sido calificado cuidadosamente y requería un nivel determinado de habilidad. Sin embargo, las personas que estaban encargadas de instalar los cables le pedían a los soldadores que hicieran ellos ese trabajo mientras ellos soldaban. En esta forma aliviaban un poco la monotonía y mantenían contactos sociales con todas las otras personas. Al final de cada día, cada persona tenía que informar qué tanto trabajo había logrado terminar. La verdad es que el supervisor era quien tenía que dar el informe pero se dio cuenta que sus trabajadores eran los que en realidad querían presentarlo y les permitió que lo hicieran. Lo que cada uno de ellos reportó fue una cifra relativamente estándar para cada día a pesar de las grandes variaciones que se presentaban en la producción real. En contraste con este informe, "la producción real" de cada empleado variaba grandemente en función del cansancio que afectaba a la persona, del nivel en que estaba la moral en un día cualquiera y en función de muchas otras circunstancias. Ninguno de los trabajadores tuvo que mentir al informar sobre el nivel de producción que había logrado en cada día. Por el contrario, muchos de ellos no dieron cifras correctas de producción o dieron una por debajo de lo que verdaderamente habían logrado para tener así la posibilidad de completar la cuota de producción en otros días en los que las cosas no salían tan bien.

Resultado 4. La producción individual de cada uno de los trabajadores tenía grandes variaciones. Se trató de explicar estas diferencias haciendo pruebas de resistencia, pero los resultados en ninguna forma mostraron correlación alguna con la producción individual. Se ensayó también una prueba de inteligencia que tampoco tuvo éxito. Lo que finalmente vino a explicar la rata de producción fue la afiliación social que se dio en cada uno de los subgrupos. Los miembros de los grupos que tenía un estatus más alto fueron los que tuvieron una rata de producción más alta que la de aquellos que estaban en el subgrupo con estatus más bajo. Sin embargo, las personas que tuvieron los más altos niveles de producción así como las que tuvieron los más bajos, fueron aquellas que estaban aisladas de los dos grupos. Evidentemente, la producción individual estaba más íntimamente relacionada con la afiliación social del trabajador que con su habilidad innata para trabajar.

Las ratas de producción fueron en realidad uno de los mayores factores de controversia entre los dos subgrupos debido al sistema de pago: Cada trabajador recibía un salario básico más un porcentaje de la bonificación que le correspondía al grupo con base en la producción total. El subgrupo con estatus más alto sentía que aquel con estatus más bajo estaba retrasando la producción y por eso los criticaban. Para el grupo con estatus más bajo era un insulto sentirse tan bajo y decidió que la mejor forma de desquitarse era rebajando la producción. Por consiguiente, los dos subgrupos se vieron envueltos en un círculo vicioso que a la postre disminuyó la rata de producción de todo el grupo.

Conclusión. El gran aporte de este estudio a la psicología industrial

ber: que la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas todas con la naturaleza de las relaciones sociales entre trabajadores y entre estos y su supervisor.

Para investigar esta hipótesis más sistemáticamente se seleccionó un nuevo grupo pero integrado esta vez por catorce hombres; algunos de ellos debían colocarle cable al equipo, otros tenían que soldarlo y los inspectores debían examinar todo el trabajo antes de darle su visto bueno. A todos se les llevó a una sala especial en donde un observador entrenado, sentado en una esquina, podía observarlos cuidadosamente durante toda la jornada laboral. Al principio, todos los trabajadores sospechaban del observador pero a medida que el tiempo pasaba y nada especial sucedía, como resultado de su presencia allí, se relajaron y cayeron en la rutina "normal" de trabajo. El observador descubrió una cantidad de cosas muy interesantes sobre el grupo:

Resultado 1. A pesar de que el grupo era muy consciente de su propia identidad, se podían identificar en él dos subgrupos que, más o menos, correspondían a los que estaban al frente y los que estaban en la parte de atrás del salón. Los que estaban al frente sentían que tenían un estatus más alto, pues consideraban que el equipo, al cual le estaban instalando cables, representaba una tarea más difícil que la que le correspondía a los que estaban en la parte de atrás. En cada parte del salón se encontraba entonces un grupo conformado por casi todos los encargados de instalar cables, los soldadores y los inspectores de obra, pero había también allí personas que no pertenecían a ninguno de los dos subgrupos. Cada grupo exhibía sus propios hábitos y juegos especiales y entre ellos se presentaba competencia y camaradería.

Resultado 2. Muchas de estas "normas" tenían que ver con la rata de producción del grupo y se podían describir con el concepto de "hacer sólo lo que se espera que se haga por el salario que se percibe". En otras palabras, el grupo había establecido una norma de cuánto se tenía que producir "normalmente"—es decir 6.000 unidades—una cifra que podía satisfacer a la empresa pero que estaba muy por debajo de sus posibilidades si el cansancio hubiese sido el único factor limitante. Relacionada con esta norma básica había otras dos: "uno no debe ser el que aumente la producción", lo que quiere decir que ningún miembro puede producir a una rata relativamente más alta que la de los otros miembros del grupo; y "uno no debe ser un holgazán" y producir relativamente más poco que todos los otros. Cuando alguien se desviaba en una cualquiera de las dos direcciones se hacía acreedor a comentarios jocosos o desobligantes por parte de sus compañeros, a la presión social de hacer lo que todo mundo estaba haciendo y al ostracismo social si no se respondía a esa presión. Realmente, todos estaban de acuerdo en que debían producir a un nivel por debajo de su capacidad, una práctica que se ha venido a conocer ahora como "restricción de la producción".

La otra norma clave que afectó las relaciones de trabajo tenía que ver con los inspectores y con el supervisor del grupo. En efecto, la norma establecía que "los que tienen autoridad no pueden exagerarla o aprovecharse de su investidura". El grupo trató de probar este supuesto dejando claro que si los inspectores trataban de aprovecharse de su investidura o si exageraban el ejercicio de su autoridad estarían violando las normas del grupo. Un inspector se sintió muy por encima de todos y se lo dejó saber al grupo. Los trabajadores pudieron jugarle algunas bromas con el equipo, aislarlo y ponerle

tanta presión social que no tuvo más remedio que pedir que lo trasladaran a otro grupo. Al otro inspector y al supervisor del grupo se les consideró "parte" del grupo y se les aceptó.

Resultado 3. El observador descubrió que el grupo no tenía en cuenta las políticas de la compañía con respecto a una cantidad de aspectos importantes. Por ejemplo, estaba prohibido que cambiaran de trabajo porque cada uno de ellos había sido calificado cuidadosamente y requería un nivel determinado de habilidad. Sin embargo, las personas que estaban encargadas de instalar los cables le pedían a los soldadores que hicieran ellos ese trabajo mientras ellos soldaban. En esta forma aliviaban un poco la monotonía y mantenían contactos sociales con todas las otras personas. Al final de cada día, cada persona tenía que informar qué tanto trabajo había logrado terminar. La verdad es que el supervisor era quien tenía que dar el informe pero se dio cuenta que sus trabajadores eran los que en realidad querían presentarlo y les permitió que lo hicieran. Lo que cada uno de ellos reportó fue una cifra relativamente estándar para cada día a pesar de las grandes variaciones que se presentaban en la producción real. En contraste con este informe, "la producción real" de cada empleado variaba grandemente en función del cansancio que afectaba a la persona, del nivel en que estaba la moral en un día cualquiera y en función de muchas otras circunstancias. Ninguno de los trabajadores tuvo que mentir al informar sobre el nivel de producción que había logrado en cada día. Por el contrario, muchos de ellos no dieron cifras correctas de producción o dieron una por debajo de lo que verdaderamente habían logrado para tener así la posibilidad de completar la cuota de producción en otros días en los que las cosas no salían tan bien.

Resultado 4. La producción individual de cada uno de los trabajadores tenía grandes variaciones. Se trató de explicar estas diferencias haciendo pruebas de resistencia, pero los resultados en ninguna forma mostraron correlación alguna con la producción individual. Se ensayó también una prueba de inteligencia que tampoco tuvo éxito. Lo que finalmente vino a explicar la rata de producción fue la afiliación social que se dio en cada uno de los subgrupos. Los miembros de los grupos que tenía un estatus más alto fueron los que tuvieron una rata de producción más alta que la de aquellos que estaban en el subgrupo con estatus más bajo. Sin embargo, las personas que tuvieron los más altos niveles de producción así como las que tuvieron los más bajos, fueron aquellas que estaban aisladas de los dos grupos. Evidentemente, la producción individual estaba más íntimamente relacionada con la afiliación social del trabajador que con su habilidad innata para trabajar.

Las ratas de producción fueron en realidad uno de los mayores factores de controversia entre los dos subgrupos debido al sistema de pago: Cada trabajador recibía un salario básico más un porcentaje de la bonificación que le correspondía al grupo con base en la producción total. El subgrupo con estatus más alto sentía que aquel con estatus más bajo estaba retrasando la producción y por eso los criticaban. Para el grupo con estatus más bajo era un insulto sentirse tan bajo y decidió que la mejor forma de desquitarse era rebajando la producción. Por consiguiente, los dos subgrupos se vieron envueltos en un círculo vicioso que a la postre disminuyó la rata de producción de todo el grupo.

Conclusión. El gran aporte de este estudio a la psicología industrial

fue resaltar la importancia del factor social—la medida en que la calidad del trabajo depende no del individuo en particular sino de las relaciones sociales que se dan en el grupo en el que esa persona funciona. A medida que se estudiaron más organizaciones se hizo más evidente también que las asociaciones informales que se encuentran en casi toda organización afectan profundamente la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo que cada individuo realiza. Los estudios Hawthorne fueron uno de los factores más importantes en la redefinición del psicólogo industrial como psicólogo *socioindustrial*.

A pesar de que los estudios Hawthorne mostraron claramente la existencia de una organización social informal y sus efectos en la calidad del trabajo, no hay evidencia de que estos grupos informales le sirvan de algo al trabajador como ser humano. ¿Hubiesen sido diferentes las cosas, por ejemplo, si la empresa hubiera presionado a sus trabajadores, les hubiera exigido cumplir los reglamentos, los hubiera trasladado o aislado en alguna forma? Los ensayos sistemáticos que se han hecho para cambiar la organización informal no hicieron parte de la investigación de la Western Electric, pero sí aparecen en los estudios de otras organizaciones. Un buen ejemplo es el que ofrecen los estudios adelantados por el Instituto Tavistock sobre los efectos de un cambio tecnológico en la industria minera de la Gran Bretaña.

Los estudios sobre la industria minera del Instituto Tavistock

Eric Trist y sus asociados realizaron estudios extensos sobre los efectos que en la industria del carbón podían tener cambios tecnológicos tales como la instalación de equipo mecánico para la excavación y recolección del carbón. En el sistema tradicional, se utilizaban grupos pequeños de dos a ocho personas que trabajaban en un equipo altamente interdependiente y, casi siempre, aislado de otros equipos. Cada equipo consistía por lo general de un trabajador altamente calificado, de un colega y de otros trabajadores que se encargaban de sacar el carbón en los "baldes". A cada equipo se le asignaba una pequeña sección de la excavación y tenía la responsabilidad de excavar, cargar y remover el carbón de esas secciones de la mina (método "shortwall"). Cada equipo era completamente autónomo. El líder de cada equipo seleccionaba a sus miembros en base a una compatibilidad mutua. Las relaciones que se establecían entre ellos, eran bastante duraderas e incluían cosas tales como hacerse cargo de la familia del miembro de un equipo que resultaba herido o que fallecía. Existían también, entre ellos, nexos emocionales y afectivos que resultaban de la ansiedad de trabajar en un subterráneo oscuro y de los peligros a que estaban expuestos en las minas.

El conflicto y la competencia eran comunes entre los equipos. Con frecuencia se recurría a todo tipo de engaños y soborno para tratar de conseguir las mejores secciones de la excavación, y baldes suficientes para tratar de sacar más carbón que los otros equipos. A pesar de que las peleas subterráneas y en la superficie eran comunes, éstas aparentemente servían como válvula de escape a las agresiones que resultaban de los aspectos más frustrantes del trabajo. Sin embargo, la competencia se aceptaba como algo normal

y en ninguna forma afectaba al sistema social básico de la comunidad y de la mina.

Debido a la variedad de grosor de las vetas de carbón que se encontraban en estas minas, se pensó que era conveniente, desde el punto de vista de la ingeniería, instalar equipo mecánico para excavar y remover el carbón (método "long-wall"). El tipo de organización de trabajo que se necesitaba para esta clase de operación era muy diferente del que se necesitaba con el método "short-wall". En lugar de equipos pequeños se debían utilizar grupos grandes, parecidos a pequeños departamentos de una fábrica. Cada grupo estaba conformado por 40 a 50 personas y un solo supervisor. Donde antes se tenían pequeños equipos de trabajo conformando toda una comunidad, ahora se requería un sistema social de tamaño intermedio que tenía que suplir todas las necesidades de los trabajadores.

Este sistema de tamaño intermedio creaba grandes dificultades sociales porque los trabajadores estaban por lo general dispersos en una distancia de 200 yardas, en un túnel de dos yardas de ancho y una de alto y divididos en tres turnos. La tarea requería tal grado de coordinación entre los turnos y entre las personas que estaban en cada uno de ellos, que un trabajo realizado ineficientemente en cualquier parte del área de excavación reducía considerablemente la producción de todo el grupo. Sensible particularmente era la relación entre los que tenían que preparar el área de excavación y hacer las explosiones que permitiesen aflojar el carbón, y aquellos que tenían que removerlo de la mina en los recolectores mecánicos. Los grupos que surgieron en torno a tareas comunes se diferenciaban en términos del tipo de trabajo y del prestigio de que gozaban en toda la comunidad. Por tanto, no sólo sufrieron las comunicaciones que se daban entre los distintos turnos en virtud del nuevo método, sino que *se afectó también la organización de los nuevos grupos debido al prestigio diferencial asociado con cada tipo de trabajo*.

Además de las dificultades emocionales que surgieron de las nuevas relaciones entre los grupos, se presentaron también otros problemas que tenían que ver con la cantidad y calidad del trabajo que se hacía. No era posible hacer una supervisión efectiva porque los trabajadores estaban muy separados. La productividad empezó a disminuir debido a los peligros a que estaban expuestos en el área de trabajo y debido también a que no tenían oportunidad de bajar la tensión a través de relaciones emocionales. Una norma de baja productividad parecía surgir como la única forma de enfrentarse a las dificultades que se estaban encontrando. Psicológicamente, las consecuencias se traducían en una falta de "significado", una pérdida de identidad (de no estar relacionado con otras personas o con la sociedad), y un sentido de pasividad e indiferencia.

El aporte más importante de este ejemplo es que un cambio tecnológico dictado por consideraciones racionales desde el punto de vista de la ingeniería, perturba la organización social de los trabajadores a tal punto, que el nuevo sistema mecánico no puede funcionar eficientemente. En otras palabras, la organización formal en realidad impidió, en el estudio, la formación de grupos informales verdaderamente significativos que pudieran satisfacer las necesidades emocionales de cada persona. Cuando la industria minera, con la ayuda de los sociólogos, empezó a rediseñar no sólo la organización

del trabajo sino también la organización formal y social, fue posible entonces empezar a enfrentar las dificultades que se estaban presentando.

La esencia de esta reorganización fue introducir de nuevo con la mecanización más elementos de autonomía para los grupos de trabajo, de tal manera que se pudiesen estimular entre los grupos especializados más relaciones de cooperación y menos de competencia. Un sistema de pago basado en el grupo, más oportunidad para que este pudiese ubicar a sus miembros en diferentes turnos y en diferentes roles ocupacionales, la oportunidad de cambiar de trabajos, y un sistema de autodeterminación permitieron que los mineros pudieran satisfacer sus necesidades sociales sin detrimento de la productividad que se obtenía gracias a la mecanización. Trist y sus colegas observaron también que en la medida en que se avanzaba hacia la automatización o hacia la "dependencia de las máquinas" aparecía gradualmente también un nuevo tipo de cultura laboral y nuevos tipos de habilidades gerenciales.

Los resultados que se han citado en estos dos ejemplos son típicos de lo que se ha encontrado en todas las compañías en las que se han rediseñado los cargos sin haber tenido en consideración los efectos posibles que estos cambios hubiesen podido tener en las relaciones sociales del trabajador. En cada caso se ha observado también que la organización informal en verdad juega un papel muy importante en suplir las necesidades emocionales más apremiantes del miembro de la organización y por consiguiente no se puede desconocer o "prohibir" (Balzer, 1976; Schrank, 1978).

A medida que se conocen los resultados de la investigación, se observa un cambio gradual en el concepto tradicional del diseño laboral e ingeniería industrial. El supuesto original de que las bases del trabajo se tienen que dar esencialmente en términos de principios de ingeniería se ha ido remplazando gradualmente por un concepto más refinado de *ingeniería humana* que toma la interacción y la influencia mutua de persona y máquina (o de persona y trabajo) como su punto básico de partida. A esta aproximación se le conoce con el nombre de "sistemas socio-técnicos" que más adelante se discutirá en detalle.

Implicaciones de los primeros esfuerzos investigativos

El reconocimiento de que el trabajador trae consigo al trabajo necesidades sociales que sólo pueden encontrar expresión en agrupaciones de tipo informal, y que tales agrupaciones crean sentimientos y normas que influyen verdaderamente en la forma como se realiza el trabajo, en los niveles de producción y en la calidad del producto, conducen a un nuevo conjunto de supuestos sobre la naturaleza humana. Estas proposiciones articuladas claramente en principio por Elton Mayo y sus colegas del grupo Hawthorne todavía dominan en buena parte el pensamiento gerencial de hoy (Mayo, 1945). Para Mayo, la evidencia de los estudios Hawthorne y los resultados subsecuentes que se obtuvieron en entrevistas con trabajadores fueron prueba convincente de que la vida industrial le había robado al trabajo todo su significado y había frustrado las necesidades sociales básicas de los empleados. Tanto trabajadores se quejaron de un sentimiento alienante y de una

pérdida de identidad que Mayo desarrolló una perspectiva diferente sobre la naturaleza humana, una que se puede articular bajo los siguientes supuestos:

1. Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad.
2. Como resultado de la mecanización que trajo la revolución industrial, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que se tiene que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en él.
3. Los empleados responden más ahora a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos y controles de la empresa.
4. Los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad.

Estrategia gerencial implícita

Estos supuestos tienen implicaciones drásticamente diferentes para la estrategia gerencial. *Primero*, los supuestos implican que la empresa no debe limitar su atención sólo a la tarea que se va a realizar sino que debe prestarle atención también a las necesidades de las personas que están trabajando en esa tarea. *Segundo*, en lugar de estar tan preocupada por dirigir y controlar a sus subordinados la empresa debiera preocuparse más por su bienestar psicológico y en particular por sus necesidades de aceptación, pertenencia e identidad. *Tercero*, la empresa debe aceptar la existencia real de los grupos de trabajo y pensar en incentivos de grupo más que en incentivos individuales. *Cuarto*, y lo más importante, el rol del dirigente empresarial cambia un poco de planear, organizar y controlar a actuar como intermediario entre los empleados y los altos niveles de mando de la empresa, escuchar y tratar de entender las necesidades y sentimientos de los subordinados, mostrar consideración y simpatía por tales necesidades y sentimientos, y darle alta consideración a las quejas y reclamos de los subordinados. En términos de estos supuestos, la iniciativa de trabajo (la fuente de motivación) cambia de la empresa al trabajador. En lugar de constituirse en la entidad que proporciona trabajo, que motiva y controla, la empresa debe convertirse en el facilitador de trabajo y en el que le da apoyo al empleado.

El tipo de autoridad y el tipo de contrato psicológico implícitos en estos supuestos y en estas estrategias gerenciales son muy diferentes de los que se dan cuando se tiene una perspectiva tradicional de la organización. Tal vez el hecho más importante es que la empresa reconozca la existencia de necesidades diferentes a las puramente económicas y que reconozca también que los incentivos económicos pueden tener consecuencias muy diferentes para diferentes personas en circunstancias diferentes. La empresa debe mirar la situación social total en la que un determinado subordinado se encuentra y tratar de entender el significado que la persona le atribuye a esa situación ¿cómo define esa persona esa situación y el rol que juega en ella?

La naturaleza de la autoridad en una organización basada en supuestos sociales todavía tendrá un origen racional-legal, pero seguramente se le da

rá mucho más énfasis a factores de orden personal tales como las cualidades carismáticas del jefe o su habilidad para acercarse emocionalmente a sus empleados o para influir, en los niveles jerárquicos más altos de la empresa, en su favor.

Supuestos como estos se encuentran en las raíces más profundas de muchos de los tipos de sistemas llamados sistemas "paternalistas". Estos sistemas son más bien poco comunes hoy en los Estados Unidos, pero en países tales como Japón y Méjico, el empresario paternalista gasta mucho más tiempo en actividades sociales con sus empleados saliendo a comer con ellos o conociéndolos mejor, dándose cuenta qué está sucediendo, qué piensan, qué sienten y disfrutando de más oportunidades informales para influir sobre la gente sin necesidad de tener que dar órdenes directas. El sistema japonés, que da empleo de por vida, no solamente le da seguridad a sus trabajadores sino que también les ofrece un sentido de identidad social muy importante (Ouchi & Jaeger, 1978).

El contrato psicológico en este tipo de organizaciones implica un compromiso, por parte de la organización, de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus empleados y crea la expectativa de que éstas, en realidad, se van a satisfacer. Por su parte la compañía espera de sus empleados lealtad, motivación y trabajo eficiente. En países tales como Japón, en donde las leyes requieren que una compañía emplee a alguien de por vida, es probable que el desarrollo de un contrato psicológico más personal se convierta en una necesidad puesto que la organización y sus miembros llegan a depender mucho más el uno del otro. Si los empleados pueden esperar que algunas de sus necesidades emocionales más importantes se puedan satisfacer a través de su participación en la organización, pueden en cierta medida también comprometerse moralmente con la organización. Este compromiso a su vez permite que la organización legítimamente espere lealtad, compromiso y más identificación con sus objetivos.

Por otra parte, si la empresa crea una situación en la que los trabajadores empiezan a sentirse frustrados, amenazados y alienados, es posible que éstos quieran conformar grupos cuyas normas van en contraposición a los objetivos de la empresa. Si la empresa aprovecha el impacto que estos grupos informales pueden tener y consigue que las normas del grupo empiecen a funcionar en la dirección de los objetivos de la organización, tendrá a su disposición una reserva tremenda de energía y de motivación.

Evidencia de los supuestos sociales

Fuera de los estudios clásicos de Mayo, Roethlisberger y Trist, existen otros resultados de investigaciones que son consistentes con los supuestos que se acaban de describir.

Parte de la evidencia surge de estudios de observación que se hicieron en diferentes tipos de grupos laborales en varias organizaciones. Por ejemplo, Zalesnik y sus colaboradores (1958) hicieron las siguientes observaciones en un departamento de aproximadamente 50 trabajadores en una empresa manufacturera de tamaño mediano: (1) la satisfacción y la productividad de un trabajador no tenían ninguna relación con el salario o con el estatus

del cargo pero sí estaban relacionadas con la afiliación de grupo; (2) los miembros permanentes de un grupo tenían la tendencia a estar más satisfechos y más conformes con las normas de productividad del grupo y con las expectativas de la empresa; (3) las personas que no estaban siempre de acuerdo con el grupo y los que no estaban en él, tenían la tendencia a estar menos satisfechos y a violar las normas del grupo; (4) entre esos mismos tipos de personas, aquellos que aspiraban a pertenecer al grupo y se identificaban con él, tenían la tendencia a producir por debajo de las normas del mismo; (5) entre las mismas personas también, aquellos que no aspiraban a ser miembros del grupo tenían la tendencia a producir por encima de sus normas.

En un estudio clásico de las relaciones humanas que se dan en un restaurante, Whyte (1948) encontró que los factores sociales y de grupo estaban relacionados significativamente con el ausentismo, con la calidad del servicio que se le ofrecía al cliente y con la tendencia a abandonar el trabajo. Si el supervisor permitía que se formaran grupos informales y el grupo resultante estaba bien constituido y bien integrado, las relaciones entre sus miembros y la calidad del trabajo eran muy buenas. Sin embargo, si los requisitos del trabajo interferían con las relaciones del grupo, se presentaban una variedad de problemas. Si a un trabajador de bajo estatus, como por ejemplo una mesera, se le colocaba en una situación que le obligaba a iniciar la acción de un trabajador de estatus alto, como por ejemplo un cocinero (haciendo los pedidos en voz alta, por ejemplo) el resultado era desastroso; siempre se presentaba conflicto, resistencia y mal servicio. Cuando se instituía un sistema por medio del cual las meseras sencillamente escribían las órdenes y las depositaban en un lugar en donde el cocinero las pudiese tomar fácilmente, el servicio se aumentaba considerablemente porque los cocineros podían despachar los pedidos a su propio ritmo e iniciativa.

Seashore (1954) estudió la relación entre la cohesión de grupo, medida según las respuestas dadas a un cuestionario, y una variedad de factores de una compañía de maquinaria pesada. Seashore descubrió que la cohesión de grupo se encuentra asociada con alta productividad cuando los miembros del grupo confían en la empresa y con baja productividad cuando ese no es el caso. Descubrió también que las personas que se encontraban en el grupo de más alta cohesión tenían menos posibilidad de sentirse nerviosos o de estar bajo presión que aquellos que estaban en los grupos de menos cohesión.

Los estudios que se han realizado en las ensambladoras y en las empresas de producción en masa han mostrado consistentemente que la mayor fuente de insatisfacción del trabajador radica en la perturbación de las relaciones sociales, específicamente en la inhabilidad de: (1) poder hablar, cómodamente y por iniciativa propia con sus vecinos y (2) de dosificar sus contactos sociales en términos de sus propias necesidades (Jasinski, 1966; Walker & Guest, 1952; Schrank, 1978). Por otra parte, en aquellos lugares en donde el trabajo se ha rediseñado en tal forma que se facilite el trabajo en equipo y la interacción social, la productividad y la moral de trabajo se han aumentado considerablemente (Rice, 1958; Trist y otros, 1963).

La importancia de las relaciones sociales se demostró también en los estudios de combate que se realizaron durante la segunda guerra mundial y durante el conflicto de Corea. Estos estudios demostraron no solamente que la mayor fuente de motivación para luchar que tenía un soldado era el

sentido de compromiso con sus compañeros, particularmente con aquellos con quienes tenía buenas relaciones informales, sino que se descubrió también que los problemas emocionales resultaban de la frustración de pensar que se había defraudado a un compañero en combate. En estos casos, la rehabilitación en el frente se facilitaba discutiendo los problemas de ese soldado con grupos pequeños con los que él había compartido experiencias de combate. Cuando se evacuaba al individuo se aumentaban las dificultades emocionales, puesto que se intensificaba el sentido de culpa que ya existía "por haberlos defraudado" (Harris & Little, 1957).

Whyte (1955) trató de comprobar, con una serie muy importante de estudios, el supuesto de que el dinero es en realidad el principal motivador de la productividad de la empresa industrial. Después de observar diferentes grupos, entrevistar trabajadores productivos y no productivos, y estudiar los antecedentes de los buenos y malos productores, llegó a las conclusiones siguientes:

1. Entre los trabajadores dedicados a la producción, la proporción de los que están motivados principalmente por el dinero es muy baja; tal vez sólo el diez por ciento de los trabajadores responden a un esquema de incentivos individuales e ignoran las presiones del grupo para rebajar la producción.

2. Cuando un esquema de incentivos funciona, sea éste individual o de grupo, a menudo lo hace por razones diferentes a las puramente económicas. En algunos casos, el trabajador percibe la necesidad de cumplir con unos objetivos de producción sólo como un juego en el que se puede perder o ganar y que sólo representa un reto interesante. En una situación diferente, se trabaja para obtener alta producción sólo en los casos en que se quieren mantener buenas relaciones con un supervisor o en los que se quiera por lo menos reducir la presión psicológica que éste ejerce sobre ellos. Otra explicación podría sencillamente ser que trabajar a un ritmo más rápido es a menudo menos aburridor y menos fatigante que trabajar a un ritmo lento o errático. No todos estos factores sirven para defender la validez de los supuestos sociales pero sí demuestran lo inadecuado de los supuestos racionales-económicos.

3. Los "superproductores", la gente que produce por encima de las normas del grupo, difieren en antecedentes y personalidad de los que "frenan" la producción, o sea aquellos que trabajan al nivel de las normas del grupo. Los primeros son supremamente individualistas, vienen de hogares en los que el individualismo económico es despreciado altamente (por ejemplo una familia campesina) y no parecen tener muchas necesidades de orden social; los que frenan la producción provienen de hogares urbanos de clase trabajadora, valoran la cooperación y el llevarse bien con otros, y tienen necesidades sociales evidentes en la tendencia a formar grupos sociales fuera de la organización. Estos estudios demuestran que por lo menos algunos trabajadores encajan dentro de estos supuestos sociales, pero que quizás aquí también se presenta un problema de generalización. No todo trabajador tiene las mismas necesidades sociales.

Las ventajas que se obtienen con los planes de incentivos de grupo diseñados para hacer que el trabajador trabaje en función de los objetivos de

la organización, se puede observar en algunas compañías que han adoptado el plan Scanlon (Lesieur, 1958; Frost, Wakeley y Ruh, 1954; National Commission on Productivity and Quality, 1975). Joseph Scanlon desarrolló este plan después de muchos años de trabajar con la industria y de observar los problemas de los esquemas de incentivos individuales, de los planes propuestos para involucrar al empleado en la decisión sobre métodos para mejorar la producción y de los planes de participación de ganancias diseñados para darle un sentido de identificación con la empresa. Scanlon era un investigador sofisticado intuitivamente no sólo en teoría del aprendizaje sino también con relación a las necesidades sociales del trabajador. Para suplir estas necesidades decidió que las sugerencias que se presentaran para mejorar los métodos de trabajo se debían someter a la consideración de comités conformados por directivos y trabajadores, y que no se le debía dar tanta importancia al crédito individual que merecía la persona por hacer la sugerencia. Si se adoptaba la sugerencia, sin embargo, y en realidad se reducían los costos de producción, lo que se ahorrara se le debía devolver al empleado tan pronto como fuera posible, como un porcentaje de su salario básico y no como una bonificación.

Desde el punto de vista de la teoría del aprendizaje, el plan Scanlon ofrecía retroinformación inmediata sobre el esfuerzo del trabajador en términos de la compensación económica que todos obtenían como grupo. En contraste, el plan más común de repartición de ganancias rara vez relacionaba una bonificación con un esfuerzo específico del individuo o del grupo; el plan de sugerencias a menudo inhibe a la persona que no desea que se le singularice en forma alguna y que reconozca que las ideas son, por lo general, el producto del esfuerzo de muchas personas. El plan Scanlon se ahorró dificultades distribuyendo las ganancias entre todo el grupo. Los comités de evaluación no sólo pudieron satisfacer las necesidades sociales más inmediatas de los miembros del grupo sino que también mejoraron la comunicación entre la empresa y sus trabajadores y aumentaron la participación de estos últimos en las actividades de la organización.²

Estos supuestos básicos también están respaldados por muchas investigaciones sobre liderazgo y motivación. Los proyectos más recientes sobre los "grupos laborales autónomos" (que se discutirán en detalle más adelante) y algunos estudios antropológico/observacionales sobre el trabajador, subrayan la importancia que los factores sociales tienen en el sitio de trabajo (Mintzberg, 1973; Strauss, 1974; Terkel, 1974; Balzer, 1976; y Schrank, 1978). No hay duda que muchos trabajadores, en un sinnúmero de contextos situacionales, están altamente motivados por las necesidades sociales y que éstas pueden estar por encima de las necesidades económicas. ¿Existe, sin embargo, evidencia suficiente para afirmar que los supuestos sociales son los correctos y que pueden servir como base para diseñar y manejar una organización? ¿Son estos supuestos sólo una generalización de los supuestos racionales-económicos? Para ofrecer una perspectiva más amplia sobre es-

2 El éxito del plan Scanlon como mecanismo para aumentar la producción y reducir los costos es muy relativo y lo menciono, no como ejemplo válido de los supuestos sociales, sino como un ejemplo ingenioso de la aplicación de estos supuestos a la gestión administrativa (Pigors & Myers, 1977).

tos interrogantes necesitamos examinar la teoría de que la *auto-actualización* es la clave de la motivación humana y el principio sobre el cual se puede crear una organización y a través del cual se puede manejar a la gente.

III. LOS SUPUESTOS DE AUTO-ACTUALIZACIÓN

Una de las mayores consecuencias de los supuestos sociales fue un esfuerzo por entrenar a los supervisores para que tuviesen más conciencia de las necesidades (sociales) de los empleados, llamado el "movimiento de las relaciones humanas". A pesar de que este tipo de entrenamiento a menudo aumentaba la moral del trabajador, el resultado en términos de incremento de la producción no siempre fue muy claro. Al mismo tiempo, un número considerable de estudiantes, que se dedicaban al estudio de la organización y que estaban de acuerdo con la proposición básica de Mayo de que el trabajo estaba perdiendo su significado, dedicaba toda su atención a la naturaleza del trabajo mismo. Por consiguiente, McGregor (1960), Argyris (1957; 1964) y Maslow (1954) entre otros argumentaban que el trabajador se alienaba porque el trabajo que se le pedía que hiciera no le permitía utilizar sus capacidades y habilidades en forma madura y productiva. Ofrecieron también pruebas de que muchos trabajos en la industria moderna se han fragmentado y especializado tanto que no permiten que sus trabajadores utilicen sus capacidades ni que puedan ver la relación entre lo que están haciendo y lo que constituye la misión primordial de la organización. Un conjunto de supuestos nuevo y más complejo sobre la naturaleza humana se empezó a formular en términos de lo que McGregor llama la Teoría Y.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y

- Las motivaciones humanas caen en una jerarquía de categorías. Empezando con la más básica, son ellas (1) las necesidades fisiológicas básicas; (2) las necesidades de supervivencia, protección y seguridad; (3) las necesidades sociales y de afiliación; (4) las necesidades de autosatisfacción e importancia; (5) las necesidades de auto-actualización, es decir, la necesidad de hacer uso máximo de su propio talento y recursos. A medida que se satisfacen las necesidades más básicas del individuo (de alimento, bebida y sueño) se empiezan también a satisfacer las necesidades de orden superior. Aun las personas que consideramos "sin talento" buscan un sentido de significado y de logro en su trabajo si otras necesidades ya se han podido satisfacer (Maslow, 1954; Hughes, 1958).
- El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales, y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias (Argyris, 1964).
- La gente, por lo general, puede motivarse y controlarse a sí misma: los incentivos y controles externos a los que están expuestos pueden cons-

65 Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana

tituirse en una amenaza y reducir su capacidad de adaptación (Argyris, 1964).

- No existe un conflicto inherente entre la auto-actualización y una efectiva actuación organizacional. Si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organización (McGregor, 1960).

Mientras que la Teoría X representaba esencialmente un punto de vista cínico sobre la naturaleza humana, la Teoría Y representa claramente un punto de vista más idealista.

Estrategia gerencial implícita

Si la empresa tuviese supuestos como los que acabamos de describir, se preocuparía menos por ofrecerle consideración al empleado y más por hacer que el trabajo fuese intrínsecamente más interesante y más significativo. El problema no es que el empleado pueda satisfacer o no sus necesidades sociales; el problema es que pueda encontrar su trabajo tan interesante que se pueda también sentir orgulloso e importante por lo que hace.

Por consiguiente, un gerente puede asumir el papel de entrevistador para tratar de determinar qué hace que el trabajo sea lo suficientemente interesante para el empleado. A menudo también, se puede convertir en un catalizador y facilitador más que en un motivador, director o supervisor. Esencialmente, tratará de delegar más autoridad en el sentido de darle a sus subordinados tanta responsabilidad como crea que pueden asumir.

Las implicaciones que esto tiene para el principio de autoridad y para el contrato psicológico son grandes. Primero que todo, la autoridad no reside ya en una persona en particular o en un rol que se desempeña sino en la tarea misma. Lo más importante de la auto-actualización es el desafío que a ésta se le presenta de darle solución definitiva a un problema—en cierto sentido, el problema del autodesarrollo y autocontrol. El gerente en realidad asume un papel secundario, o sea el de estipular los requerimientos de la tarea. Por consiguiente, la motivación deja de ser extrínseca, es decir que la organización debe hacer algo para motivar a la gente y pasa a ser intrínseca, o sea que la organización le da la oportunidad al empleado de utilizar su motivación en beneficio de los objetivos o propósitos de la organización.

En las teorías sociales lo mismo que en las teorías racionales-económicas, el contrato psicológico incluye un intercambio de premios extrínsecos (económicos y sociales) por el trabajo realizado. En la teoría de auto-actualización, el contrato incluye un intercambio de oportunidades para lograr premios intrínsecos (satisfacción por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad) por la alta calidad del trabajo realizado y por la creatividad demostrada. Esto por definición, da lugar a una participación moral más que a una participación calculadora y por consiguiente aumenta también la posibilidad de compromiso con los objetivos de la organización y permite que el empleado sea mucho más creativo al procurar su logro.

Los empleados pueden ejercer mucho más influencia si se les permite tener cierta autonomía en su trabajo, lo que quiere decir que el gerente tiene que renunciar a ciertas prerrogativas tradicionales, particularmente en

el área de control. Por tanto, una organización que funciona de acuerdo a los supuestos de la Teoría Y puede tener una base de poder mucho más amplia—lo que Leavitt (1963) ha llamado la “igualización del poder”—y valorar más la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización.

Todo el concepto de “dirección participativa”, o sea la idea de que los empleados deben participar en la toma de aquellas decisiones que los afecte directamente, surge más claramente del supuesto de que los empleados quieren estar moralmente comprometidos con la organización para la cual trabajan, influir en las decisiones y poder utilizar sus capacidades en bien de los objetivos de la organización.³ De acuerdo a Argyris (1964), sólo cuando la empresa adopte estos supuestos se podrán diseñar organizaciones y pequeños organismos que esperen del empleado una conducta adulta y responsable. Si las organizaciones se diseñan en base a los otros dos tipos de supuestos, terminarán tratando a sus empleados como niños, esperando que puedan comportarse en una forma sumisa y dependiente más característica de la niñez. La gente que trabaja en un sistema como éste no debe sorprenderse entonces cuando algún empleado empiece a mostrar una conducta infantil, rebelde, emocional y sin compromiso con los objetivos de la organización.

Evidencia para los supuestos de auto-actualización

Las entrevistas que se adelantaron originalmente con empleados de la planta Hawthorne y otras compañías que se crearon en las décadas de 1920 y 1930 sirvieron para determinar que las necesidades del empleado no son sólo necesidades de orden social sino que incluye también la necesidad de encontrar un trabajo que sea interesante y verdaderamente significativo. Argyris descubrió, en varios estudios que hizo sobre organizaciones dedicadas a la fabricación de algún producto, que si el trabajo frustraba a los empleados por ser demasiado limitante o insignificante, éstos lo hacían más interesante y más significativo tratando de salirle adelante a la empresa o uniéndose a otros para conformar grupos. Gran creatividad se ha observado entre los trabajadores dedicados a la producción para hacer que el trabajo sea menos difícil o para desarrollar esquemas complejos que les permitan no tener que trabajar tanto. La característica más interesante de estas actividades es que, a menudo, el trabajador tiene que gastar más energía ingeniándose todas esas cosas que haciendo el trabajo que la empresa le ha asignado. La necesidad imperiosa de encontrar significado en algo la comprueba la tendencia que tiene la gente a dedicarle a una tarea la energía que sea necesaria para realizarla, aún cuando se trata de actividades que sólo van a afectar a la empresa. Las ensambladoras y los sistemas de producción en masa no sólo destruyen las relaciones sociales sino que a menudo también le restan interés y significado al trabajo.

³ Como veremos en los capítulos siguientes, la idea de “la dirección participativa” se ha implementado con diferentes modalidades en los últimos años. En algunos países de Europa, por ejemplo, se le permite al trabajador hacer parte de la junta directiva de la empresa.

No está claro si la gente espera que su trabajo sea siempre lo suficientemente interesante y significativo o si para algunos, especialmente para los trabajadores en los niveles socioeconómicos más bajos de la sociedad, el trabajo *no* representa un “interés central de su vida” (Dubin, 1956, 1976). Para algunos, puede ser suficiente sólo establecer con la empresa un contrato psicológico esencialmente calculador y utilitario—“un día de trabajo a cambio de un día de pago”. Si el trabajo da seguridad económica, entonces el interés y el significado se pueden encontrar en otra parte—en actividades familiares, en “hobbies” o en participación comunitaria. Sin embargo, los bajos niveles de participación en el trabajo no son evidencia de que las necesidades humanas de auto-actualización no existan; McGregor, por ejemplo, formuló la hipótesis de que el trabajador sabe que *no* debe esperar que su trabajo sea interesante y significativo, y por consiguiente, se conforma con no tener expectativas tan altas. Lo cierto del caso, como se anotó anteriormente, es que uno de los mayores peligros de operar con supuestos racionales-económicos es que éstos dejen de ser supuestos y se conviertan en una realidad.

Al mismo tiempo, Argyris y otros investigadores han argumentado que contentarse con bajos niveles de motivación es un despilfarro potencial del recurso humano que la mayoría de las organizaciones no se pueden dar el lujo de tener. Debe ser esencial para la organización, en un mundo tan complejo y tan competitivo, asegurar la participación de todos sus empleados de tal manera que se pueda aumentar la productividad y creatividad a largo plazo.

La prueba más clara de la existencia de los supuestos de auto-actualización surge de los estudios que se han hecho sobre profesionales, gerentes y empleados técnicos que tienden a comprometerse grandemente con su trabajo, y para quienes el interés y el significado que se pueda encontrar en él constituyen valores centrales (Pelz & Andrews, 1962; Bailyn & Schein, 1979). En los estudios que Herzberg (1968; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) hizo con contadores e ingenieros mostró claramente que lo que más los motivaba era un empleo interesante y los logros que se pudieran obtener en su desempeño. Factores tales como la naturaleza de la supervisión, del pago y de las condiciones de trabajo pueden reducir la moral si se les consideran inadecuados, pero con sólo remediar estas condiciones, la motivación no se aumenta. A medida que aumenta el número de profesionales que entra a la organización, los motivadores intrínsecos adquieren mayor importancia debido al costo que representa tener empleados que no producen en las más altas esferas organizacionales. Al analizar los resultados de otros estudios desde este mismo punto de vista, se sugiere la posibilidad de que los primeros estudios industriales que se realizaron no hubiesen descubierto motivadores genuinos, sencillamente por que las necesidades más básicas planteadas en la jerarquía de Maslow no se podían satisfacer suficientemente. Si el trabajador se sentía amenazado, inseguro, deficientemente compensado por su trabajo y pobremente supervisado, la empresa tenía que enfrentarse al problema. Tal vez sólo en la medida en que el trabajador se hubiese olvidado de estas necesidades, hubiese sido posible descubrir que los motivadores más importantes trascienden las condiciones de trabajo—los motivadores tienen que ver con la naturaleza básica del trabajo mismo.

Si miramos de nuevo las compañías que han utilizado el plan Scanlon, se hace evidente también que una vez que el empleado se ha comprometido con los objetivos de la organización, es capaz no sólo de aumentar la producción sino también de hacer innovaciones que reduzcan los costos más allá de lo previsto por el ingeniero industrial.

El concepto de auto-actualización hace énfasis en las necesidades de más alto nivel jerárquico como por ejemplo, la necesidad que tiene la persona de tener autonomía, de enfrentarse a un desafío, de crecer y de utilizar todo su talento y capacidad. Se presume que, en todo mundo, esta tendencia es innata pero que sólo se hace evidente cuando se pueden satisfacer las necesidades de más bajo orden jerárquico, como las sociales o las de seguridad. Existe evidencia también de que la tendencia hacia la auto-actualización es un aspecto importante—tal vez crucial—de la conducta gerencial y profesional. No está claro, sin embargo, qué tan importante es este factor para el empleado en los más bajos niveles jerárquicos, a pesar de que muchos de los problemas que se interpretaron originalmente como ejemplos de necesidades sociales no satisfechas se podrían reinterpretar, fácilmente, como ejemplos de la necesidad no satisfecha de encontrar interés y significado en lo que se hace a *todos* los niveles de la organización.

Podemos concluir solamente que el trabajador que no está buscando activamente ese interés o esa auto-actualización en su lugar de trabajo no tiene esta necesidad o no se le ha dado la oportunidad de expresarla. Esto puede suceder porque las necesidades de los niveles jerárquicos más bajos no se han podido suplir todavía o porque la organización ha “entrenado” al trabajador a esperar que se pueda encontrar significado en lo que hace, como parte del contrato psicológico.

Hasta aquí

RESUMEN

En términos generales hemos discutido los tres tipos principales de supuestos que históricamente han surgido para explicar la naturaleza humana y hemos derivado, basados en cada uno de estos tipos de supuestos, las estrategias gerenciales implícitas para la organización. Cada perspectiva sobre la naturaleza humana es correcta en cierta medida; cada una, por tanto, nos ofrece una idea de cómo funciona una organización y cómo se debe administrar. Pero como es a menudo el caso, en un campo que apenas está surgiendo, cada teoría o se simplifica o se generaliza demasiado. Entre más estudiamos la conducta humana mayor complejidad descubrimos en ella y más obligados nos vemos a adoptar una combinación de perspectivas sociológicas, situacionales y de desarrollo sobre la conducta humana en la organización. En los dos capítulos siguientes trataré de esquematizar un punto de vista más completo sobre la naturaleza humana—un conjunto de aseveraciones, supuestos, resultados empíricos o hipótesis que todavía no constituyen una teoría unificada pero que nos ayudarán a entender mejor cómo se comporta la gente en el mundo de las organizaciones complejas.

5

La motivación desde el punto de vista situacional y de desarrollo

INTRODUCCION

En el Capítulo 4 se hizo un recuento de las principales tendencias de la teoría gerencial a través de los supuestos que se hacen sobre la naturaleza humana. Un ingrediente importante, que no aparece en las primeras teorías formuladas, es la noción de *desarrollo* humano—la noción de que las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan, no sólo durante la niñez sino a través de todo el ciclo de vida adulta. Este capítulo por consiguiente, resume algunas de las principales teorías y algunos de los resultados de las investigaciones que se han hecho sobre el desarrollo humano, particularmente en la medida en que éste afecta la afiliación organizacional y el contrato psicológico.

Una de las causas de la evidencia contradictoria que se aduce para explicar la *motivación humana* es que teóricamente se está diciendo que las necesidades, los impulsos, o los instintos de las personas tienen *origen biológico*. Otras teorías sugieren que hay *motivaciones que se aprenden en la niñez*, patrones que probablemente no sólo están determinados por una cultura específica sino que varía también de una subcultura a otra. Por otra parte, otras teorías examinan *los objetivos y valores más inmediatos* de la persona en relación con su trabajo, valores que pueden o no estar íntimamente ligados con las necesidades sociales o biológicas aprendidas, pero que varían tremendamente de un individuo a otro con la edad o con la etapa de desarrollo de la persona.

Finalmente otras teorías modernas han optado por presentar *modelos universales de proceso* para explicar la motivación, en lugar de hacer listas de cierto tipo de necesidades o motivaciones. Estas teorías, conocidas comúnmente como las teorías de “path-goal” o como las teorías de “expectativas”, postulan esencialmente que la conducta de un empleado está en función del valor que éste le dé a un determinado resultado (por ejemplo el dinero, la responsabilidad, el logro) y del tipo de conducta con que esta persona espera

lograr ese resultado, como por ejemplo si se trabaja más o se aumenta la calidad del trabajo.¹ Lo que tenemos que reconocer de todas formas, es que *ninguna* de estas teorías está tratando de competir una con otra sino que más bien tratan de explicar diferentes cosas a diferentes "niveles de análisis".

EL ORIGEN BIOLÓGICO DE LA NATURALEZA HUMANA

La controversia básica es que aún queda por definir si la naturaleza humana tiene su origen en "instintos" determinados biológica y genéticamente, que operan en cada ser humano o si es esencialmente un conjunto de necesidades aprendidas que se derivan de los procesos básicos de socialización en la cultura en la que la persona vive. Los antropólogos culturales han dado pruebas irrefutables de la plasticidad de la naturaleza humana. Para algunas culturas, lo que se considera completamente natural e instintivo es la agresión y el espíritu de competencia, mientras que para otras lo es la cooperación y el altruismo.

Por otra parte, los más recientes estudios realizados por etólogos y biólogos resaltan la influencia que los instintos biológicamente derivados tienen en la conducta humana (Barash, 1977; Lorenz & Leyhausen, 1973). Esta evidencia sirve para respaldar la teoría básica de Freud de que cada ser humano tiene un conjunto de *instintos vitales* que lo conducen a tendencias constructivas de crecimiento, afecto, expansión de la personalidad e integración de la persona con el mundo que la rodea y un conjunto de *instintos de muerte* que lo conducen a tendencias destructivas de agresión, odio, limitación de la personalidad, aislamiento del mundo que la rodea y finalmente a la muerte. Es posible que todos los seres humanos puedan ser a la vez agresivos y afectivos, altruistas y egoístas, sociables y aislados y que, en una determinada cultura o experiencia, todos estos "instintos" se pueden moldear y se cambian por tipos específicos de motivación.

Aún más, puede suceder que la mejor forma de entender la personalidad humana es verla como un esfuerzo perpetuo de la persona por reconciliar no sólo las fuerzas internas en conflicto que se derivan de las fuerzas biológicas instintivas (lo que Freud llama el *id*), sino también para reconciliar los impulsos "instintivos" con oportunidades y limitaciones que se derivan del mundo exterior, primero a través de los padres y más tarde a través de todas las instituciones sociales, organizaciones y relaciones interpersonales en que la persona se puede encontrar en su vida.²

Lo único que el modelo biológico nos enseña, posiblemente, es que el contenido de lo que motiva a la gente no es tan pertinente como la comprensión que se tenga de la naturaleza humana como *proceso* para resolver conflictos, para adaptarse a ellos o para desarrollar defensas contra los impulsos

1 No entraré a discutir estas teorías en detalle ahora. Para mayor ilustración el lector puede consultar a Vroom (1964) y House (1971).

2 Un excelente y breve resumen de la teoría psicoanalítica se puede encontrar en la obra de Levinson (1968) titulada *The Exceptional Executive*.

internos y contra las presiones y limitaciones externas. El proceso de resolución de conflictos es la vida misma y define nuestra personalidad. Así por ejemplo, un trabajador pueda que quiera trabajar un poco más para ganar un poco más de dinero y reconocer que si lo hace puede entrar en conflicto con sus compañeros si ya se han estipulado normas con relación a que uno no debe ser el que aumente la producción. El problema principal, entonces, no es decidir qué es más importante, si el dinero o pertenecer a un grupo, sino más bien cómo puede una persona resolver situaciones de conflicto como éstas o cómo puede un dirigente o un líder crear situaciones que las minimicen.

EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE SOCIALIZACION Y DE DESARROLLO

Todas las teorías están de acuerdo con que la persona es un organismo biológico que no podría sobrevivir y "humanizarse" sin la ayuda de cualquier tipo de grupo humano. La adquisición del lenguaje es una de nuestras necesidades y habilidades más básicas y es esencialmente a través de éste que aprendemos a organizar nuestra experiencia, a percibir lo que sucede alrededor nuestro, a nombrar y describir lo que sucede interna y externamente, en resumen, a pensar.³

A través del lenguaje aprendemos también los valores de la cultura, aprendemos a tener aspiraciones, a interpretar nuestra experiencia y a darle significado, a relacionarnos con otros seres humanos, etc. Lo más sencillo que hace una cultura o una sociedad para permitirle a una persona sus perspectivas más básicas es enseñarle el lenguaje de esa cultura.

El proceso de socialización produce su primer impacto en la personalidad durante la niñez pero lo hace de nuevo durante la adolescencia y más tarde durante la edad adulta cuando quiera que la persona pasa a desempeñar un nuevo rol o cuando deja una organización para pertenecer a otra (Van Maanen & Schein, 1978). Para entender los verdaderos valores y motivaciones que una persona tiene, basta con examinar los tipos de experiencias de socialización que ella haya tenido durante todas las etapas de su vida.

Desde el punto de vista freudiano o psicoanalítico, el proceso de socialización tiene que ver con el *ego* y con una capacidad racional y calculadora para tomar decisiones que cambia gradualmente a medida que la persona trata de controlar y canalizar sus impulsos internos para minimizar el castigo y aumentar el premio externo. En este proceso, el niño "presta" de sus padres el valor que necesita para controlar esos impulsos, identificándose con ellos e internalizando por tanto algunas de sus reglas, valores y perspectivas. Todos hemos observado alguna vez a un niño cuando se dice a sí mismo "no, no debes hacer eso" tratando en esa forma de vencer el impulso de hacer algo que él sabe que está prohibido o que puede tener sanción. Nues-

3 Existen pruebas de que el mono y posiblemente también el delfín pueden "pensar" en forma parecida a como lo hace el ser humano, pero en términos muy rudimentarios. Es curioso que los dos grupos mencionados sean animales sociales con una capacidad de lenguaje rudimentaria.

tra conciencia o lo que Freud llama el *superego* no es más que la internalización de las reglas, de los valores y de un modelo ideal de lo que uno quiere llegar a ser. Esa parte de nosotros que nos juzga y nos hace sentir *avergonzados* o *culpables* si hemos violado alguna regla interna o externa u *orgullosos* si hemos hecho las cosas de acuerdo a nuestros valores o a nuestro ego ideal.⁴

Este mismo proceso, desde el punto de vista sociológico, es un proceso por medio del cual aprendemos a vernos como otros nos ven. Gracias a la capacidad que tiene el cerebro humano para abstraer y tomar conciencia de sí mismo, un niño puede percibir no solamente las transacciones del mundo exterior en la medida en que éstas se aplican a otras personas sino que puede también extrapolar un comportamiento determinado a su propia situación—imaginar cómo un comportamiento específico puede ser importante para otras personas. El proceso de desarrollar la persona social es un proceso de generalización gradual. En otras palabras, cada persona desarrolla un concepto de sí misma basado en una combinación de la suma total de las percepciones que otras personas tienen de ella y las percepciones que ella tiene de sí misma (Cooley, 1922; Mead, 1930).

Los sociólogos sostienen que como el concepto que uno tiene de sí mismo se deriva básicamente de la interacción con otras personas, los seres humanos son en realidad verdaderos animales sociales. Un niño no tendría ningún punto de referencia para establecer un concepto de sí mismo si en su vida no existieran otras personas. La integración de miles de mensajes que nos llegan de otras personas—"eres un niño muy juicioso", "cómo has crecido", "las niñas no juegan con carritos", "que niña más linda eres", "no debiste pegarle a tu hermano, un niño decente no hace eso"—combinados con la percepción que una persona tiene de sí misma, basada en la resolución de conflictos internos, inicia un proceso de formación de la persona que dura toda la vida.

Un joven puede tener muchos impulsos conflictivos—sentimientos de agresión, temores, deseos, etc.—en los que siempre estará pensando a pesar de que no cuente con la aprobación de los mayores. Si el conflicto es lo suficientemente severo, la persona puede reprimir estos impulsos negativos y dejar de tener conciencia de que los tiene. Sin embargo, la presencia continua de estos impulsos se manifiesta a través de mecanismos de defensa—negando que uno está enojado, diciendo que los otros lo están, provocando a otros para justificar nuestra propia agresividad, etc. La esperanza es que la persona encuentre formas socialmente aceptables de darle salida a estos sentimientos, bien participando en deportes supremamente competitivos o trabajando en algo que requiera utilizar toda su agresividad.

En los casos más extremos, una persona puede volverse de muy buen genio, hacerse a la idea de que no es agresiva y utilizar positivamente la motivación para convertirse en una persona cariñosa y cooperativa, y controlar así los impulsos que puedan hacer pensar que es todo lo contrario (lo que los psicoanalistas han llamado formación-reacción o extrema compensación).

⁴ El libro *I'm OK; You're OK* de Harris (1967) ofrece un buen argumento, aunque popularizado, sobre la tendencia persistente que tenemos todos a querer pensar y reaccionar como niños.

La existencia de mecanismos de defensa, como por ejemplo el de extrema compensación, no significa que se pueda inferir que toda persona de buen genio está ocultando sus impulsos de agresividad; lo que quiere decir es que la formación de la personalidad es un proceso de resolución de conflictos muy complejo, que buena parte del conflicto no se puede observar y que las motivaciones y valores que sí se pueden observar no son siempre consistentes con las necesidades y motivaciones de la persona.

Parte de la persona que surge es lo que Freud y otros llaman el *ego ideal*, o sea los propósitos y valores a los cuales aspiramos y los criterios que utilizamos para determinar cómo nos está yendo en la vida. El ego ideal es la parte de la persona que se aprende y que refleja los valores de la cultura, las normas de la subcultura o del grupo socioeconómico, la comunidad, y lo más importante, los valores de la familia. Buena parte de la diferencia que se encuentra en la motivación humana se puede entender sólo si nos damos cuenta de la multiplicidad de fuerzas que actúan en cada niño durante la etapa de crecimiento y de la complejidad del ego ideal en cada ser humano. Las ocupaciones que escogemos, el tipo de relaciones íntimas que buscamos, el tipo de familia que queremos, el tipo de organización a la que deseamos pertenecer o en la que queremos trabajar se pueden ver todas como un proceso por medio del cual tratamos de formarnos un concepto de nosotros mismos y llegar a uno que valoramos grandemente.

Se puede pensar por consiguiente, que el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un concepto bueno de sí mismo. Hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como nos vemos a nosotros mismos; evitamos hacer las que no la tienen; tratamos de sentirnos bien con nosotros mismos y evitamos cualquier situación que no nos haga sentir tan bien.

Esta búsqueda de la persona es un proceso que dura toda la vida. Seguimos encontrando no sólo nuevos factores externos que pongan a prueba el concepto que tenemos de nosotros mismos, sino también nuevos sentimientos e impulsos que surgen internamente y que pueden estar de acuerdo o no con esa concepción. Tenemos luego que confrontar esta percepción, integrarla o negarla. Todas esas situaciones y sentimientos nuevos se presentan cuando entablamos nuevas relaciones con otras personas, cuando cambiamos de ocupación o de rol social, cuando nos trasladamos de una comunidad a otra y cuando experimentamos cambios en nuestro cuerpo en virtud de enfermedad o de cambios bioquímicos relacionados con la vejez.

Cuando esto sucede, el ser humano experimenta un nuevo ciclo en el proceso de socialización y se encuentra a sí mismo adaptándose para desarrollar integraciones nuevas de su persona (Schein, 1978; Van Maanen & Schein, 1977). Las circunstancias mencionadas anteriormente pueden ser constructivas y llevar a la persona a madurar, o demasiado limitantes dependiendo de la habilidad de la persona para adaptarse y de la posibilidad que tenga el medio para ofrecerle oportunidades que le permitan crecer. Por tanto, lo que el dirigente o el líder debe sacar de todo esto es que cada subordinado es un ser humano complejo capaz de reaccionar en forma diversa, y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo. La reestructuración subjetiva siempre tiene como propósito fundamental la integración de las experiencias pasadas con las experiencias nuevas.

confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona.

LA SELECCION DE UNA CARRERA Y SU DESARROLLO

Una área de la psicología que tiene mucho que ver con los problemas de motivación pero que ha sido totalmente ignorada en la psicología organizacional es el estudio de la escogencia ocupacional y el del desarrollo de una carrera (Hall, 1976; Schein, 1978; Osipow, 1973; Holland, 1973; Roe, 1956; Super & Bohn, 1970). Se ha demostrado que en una sociedad como la nuestra, la ocupación de una persona, el trabajo diario que satisface sus necesidades económicas más básicas, es un aspecto central del concepto y calidad del concepto que esa persona tiene de sí misma. Por ejemplo, algunos de los conflictos internos que sufre una ama de casa a la mitad de su vida cuando el rol central de madre deja de tener tanta importancia se atribuye al hecho de que nunca ha tenido ella la oportunidad de desarrollar una identidad o un concepto de sí misma equivalente al de un esposo, que está en un empleo y que tiene una carrera más permanente que la de la esposa: "la carrera del hogar" que empieza ahora a sufrir cambios muy importantes. Muchos de los problemas que surgen de la jubilación se presentan por una pérdida súbita de identidad, acompañada de la terminación formal del empleo. En otras palabras, la imagen que nosotros tenemos de nosotros mismos con respecto a nuestra ocupación es un aspecto muy importante de la imagen total y para mucha gente, es la más importante.

Las teorías sobre escogencia ocupacional han tratado de relacionar la escogencia con las motivaciones y necesidades humanas más básicas pero al tratar de comprobar sus hipótesis se han encontrado las mismas dificultades encontradas en las demás teorías sobre motivación. Por ejemplo, Roe (1956) ha propuesto la teoría de que la escogencia ocupacional refleja las orientaciones personales básicas que se derivan de las prácticas en la crianza de los niños. Postuló ella la hipótesis de que los padres que son muy *atentos*—en el sentido de ser o muy cariñosos con ellos o protegerlos demasiado o ser muy exigentes—tienen la tendencia a hacer que sus hijos se orienten por carreras que tienen que ver con la gente, orientación que más tarde tratan ellos de expresar seleccionando profesiones en las áreas de servicio, algunas ramas del comercio, la farándula y las artes. Padres menos atentos, los que descuidan las relaciones con sus hijos, los rechazan o los ignoran, tienen la tendencia a desarrollar en ellos una orientación hacia carreras que no tienen mucho que ver con la gente, tales como las ciencias, la ingeniería o las ciencias forestales en las que tienen que permanecer más aislados del resto del mundo.

Ha sido muy difícil confirmar o rechazar la teoría de desarrollo planteada por Roe, en parte por las dificultades de obtener información pertinente sobre la conducta de los padres, a pesar de que una persona adulta se puede medir y clasificar como una persona más o menos orientada hacia la gente (Osipow, 1973). Cualquiera que sea el origen de la orientación, hay

variaciones entre las ocupaciones en la medida en que la persona valore "trabajar con otras" y esta orientación va a estar más de acuerdo con algunos roles ocupacionales que con otros. Por ejemplo, la ingeniería le permite a la persona trabajar primordialmente sola mientras que la administración es una ocupación que requiere inherentemente que se trabaje con otras personas.

El tipo de orientaciones que la gente desarrolla en el curso de su vida laboral y que puede haberlos obligado a seleccionar cierto tipo de ocupaciones se reflejan en numerosos contextos. Por ejemplo, en un estudio reciente sobre la ocupación y los valores del trabajo hecho con exalumnos de la Universidad de MIT y a quienes se les consultó su opinión casi quince años después de haberse graduado, Bailyn y Schein (1972, 1976, 1979) descubrieron un patrón de tipos ocupacionales que refleja factores que tenían que ver con los antecedentes de la persona y otros que tenían que ver con los valores que ellos tenían en ese momento. Se identificaron tres patrones básicos de escogencia ocupacional:

1. *Carreras basadas en la ingeniería.* Este patrón básico se definió mediante una combinación de (a) especialización en *ingeniería*; (b) *promedio* de notas en la universidad; (c) finalización de la escolaridad después de obtener un *título de pregrado* o un *título de magister*; y (d) *primer empleo obtenido para desempeñarse como ingeniero*. Después de quince años las personas que aparecen en esta categoría continuaban ejerciendo su profesión de ingenieros o habían pasado a otras ocupaciones en el área de negocios, en la dirección técnica de ingeniería, en la administración funcional, en la gerencia general, en la actividad empresarial o en la de consultoría. Todos ellos compartían unos valores comunes tales como la necesidad de tener un trabajo interesante, la necesidad de obtener oportunidades de progreso, la de tener oportunidades para ejercer algún tipo de liderazgo, de ganar mucho más dinero y de contribuir al bienestar de la organización en la que estaban trabajando. Toda la gente en este grupo también necesita la organización para expresar sus valores y orientaciones más básicas.

2. *Carreras profesionales y científicas.* Este patrón básico se definió por medio de una combinación de (a) los que se especializaron en algún campo de la *ciencia*; (b) notas académicas por *encima del promedio*; (c) educación de post-grado hasta llegar al *doctorado*; y (d) *primer empleo obtenido en una área distinta* al área de *ingeniería*. Las personas clasificadas en esta categoría terminaron todas en una de las siguientes cuatro ocupaciones: profesores en el área de ciencias, profesores de ingeniería, directores de proyectos o laboratorios científicos, miembros de un equipo de investigadores. El sistema de valores de todas estas personas difería del de las que habían seleccionado carreras en el área de ingeniería por estar relativamente más orientadas hacia los factores intrínsecos de una tarea, las oportunidades de demostrar creatividad y de sentir que se estaba logrando algo en lo que se hacía y por las oportunidades de seguir estudiando. En este grupo no había mucha preocupación por ejercer liderazgo, por ganar más dinero, o por contribuir al éxito de la organización en la cual estaban trabajando.

3. *Carreras netamente profesionales.* El patrón básico para este grupo se definió seleccionando personas que se habían graduado en un campo profesional muy especializado y que habían empezado a trabajar en el in-

mediatamente después de haberse graduado. En la muestra de MIT sólo los graduados en arquitectura encajaban dentro de este modelo pero otros probables ejemplos pueden ser los graduados en medicina, derecho, trabajo social y servicios religiosos. No tuvimos suficientes casos para caracterizar el sistema de valores de este grupo pero la tendencia era mostrar una combinación de valores propios del profesional autónomo (tales como los valores de los profesores en el patrón científico profesional) con el síndrome organizacional de los que habían seleccionado una carrera basada en la ingeniería. A pesar de que es difícil encontrar causalidad en esto, Bailyn y Schein pudieron ofrecer alguna evidencia de que en los tres grupos la orientación previa de una persona y el proceso de socialización ocupacional afectan los valores que se observan quince años después de haberse graduado.

Como parte del esfuerzo por comprender los patrones de satisfacción laboral de este grupo de exalumnos, Bailyn diseñó un índice de "participación laboral" basado en varios ítems que reflejan (a) el grado relativo de satisfacción que la persona obtiene de su trabajo/carrera versus otras áreas de interés en su vida, y (b) la importancia del trabajo que esa persona realiza. La gente que estaba desempeñando cargos gerenciales, empresariales, académicos o de consultoría parecían tener más participación laboral que aquellos en las áreas de ingeniería, ciencias o negocios, y dentro del grupo de personas que estaban dedicadas al área de ingeniería (el grupo que mostró menos participación laboral) fueron los ingenieros que estaban más "orientados hacia la gente" los que mostraron la menor participación laboral y satisfacción con el trabajo. Aquellos ingenieros que permanecieron orientados técnicamente, quince años después de su graduación, parecían tener la mayor posibilidad de tener buena participación laboral.

Las implicaciones que esto tiene para la gestión administrativa son supremamente claras—aún dentro de una ocupación más o menos homogénea como la ingeniería se encuentran muchos patrones de motivación y grados de participación laboral que requieren diferentes estrategias gerenciales para optimizar no sólo la necesidad que tiene la organización de contar con empleados productivos sino también la necesidad que tiene el empleado de tener una carrera que satisfaga sus necesidades más predominantes.

La teoría de Holland sobre las carreras

Holland (1966, 1973) desarrolló y ensayó una teoría general que trata de relacionar más directamente las orientaciones personales con los medios ocupacionales. Las orientaciones tanto como los medios se pueden describir en términos de las seis dimensiones siguientes:

1. **Realista:** La *persona* realista es aquella que se enfrenta a la vida buscando objetivos, tareas y propósitos concretos, y a quien le gusta manipular cosas, herramientas, máquinas, gente, animales, etc. Este tipo de personas encajan mejor en un *medio* que les ofrezca tareas concretas y explícitamente físicas, y sugiere *ocupaciones* en áreas en donde se re-

quiere mano de obra calificada o no calificada, en la agricultura, la ingeniería, los trabajos de conservación, etc.

2. **Intelectual:** La *persona* intelectual es aquella que se enfrenta a la vida utilizando su inteligencia, manipulando ideas, palabras y símbolos. Este tipo de personas encajan mejor en un *medio* que les ofrezca tareas que requieren habilidades creativas y abstractas, y sugiere *ocupaciones* en áreas tales como las de la ciencia, la docencia o la literatura.
3. **Social:** La *persona* social es aquella que se enfrenta a la vida seleccionando tareas que requieren el uso de habilidades interpersonales y un interés genuino por otras personas. Este tipo de personas encajan mejor en un *medio* en el que ellos tienen que interpretar y modificar la conducta humana, y sugiere *ocupaciones* en áreas tales como el trabajo social, la consejería, los servicios religiosos, algunos tipos de docencia y cargos en los que se requiere organizar a otras personas.
4. **Convencional:** La *persona* convencional es aquella que se enfrenta a la vida seleccionando propósitos y tareas que están debidamente aprobadas por la tradición y por la sociedad. Este tipo de personas encajan mejor en un *medio* en el que se requiere un procesamiento sistemático y rutinario de varios tipos de información, sugiere *ocupaciones* en áreas tales como las de contaduría, diferentes tipos de trabajo de oficina y administración.
5. **Empresarial:** La *persona* empresarial es la que se enfrenta a la vida seleccionando objetivos y tareas que le permiten darle salida a toda su energía, expresar entusiasmo, espíritu de aventura, dominio e impulsividad. Este tipo de personas encajan mejor dentro de un *medio* que valore la facilidad verbal utilizada para dirigir y persuadir a otras personas, sugiere *ocupaciones* en las áreas de ventas, acción empresarial, dirección, política, servicio exterior, etc.
6. **Artística:** La *persona* artística es la que utiliza sus sentimientos, intuición, emociones e imaginación para crear formas o productos de arte. Este tipo de personas encajan mejor en un *medio* que requiere la interpretación o creación de formas artísticas en virtud del gusto, del sentimiento y la imaginación y sugiere *ocupaciones* en las áreas de la literatura, las bellas artes y la farándula.

Obviamente la gente es muy compleja, y sus orientaciones pueden reflejar varias combinaciones de las seis dimensiones básicas identificadas. El valor de la teoría radica en la posibilidad de identificar características específicas medibles en la persona, que faciliten el trabajo del consejero vocacional y mejoren el proceso de escogencia ocupacional. Este tipo de modelo surge del trabajo realizado por E. K. Strong (1943) y por otros investigadores durante varias décadas, y muestra cómo diferentes ocupaciones reflejan diferentes patrones de interés. Concentrándose en los intereses de una persona, uno puede ir más allá del problema motivacional con sólo reconocer que la demostración de interés existe. Cuando una persona llega a la adolescencia se ha formado ya en ella un patrón identificable de intereses y preferencias que se pueden diagnosticar y utilizar como base para la orientación vocacional.

La teoría de desarrollo de Super

Los estudios que se han hecho sobre escogencia ocupacional están necesariamente limitados en su alcance porque ignoran los problemas de desarrollo que surgen continuamente antes y después de la escogencia y durante ella. La gente hace escogencias educacionales para entrar en una determinada ocupación y descubrir luego nuevos intereses o nuevas habilidades. Las personas, por lo general, encuentran en los primeros empleos que obtienen diferencias entre sus expectativas y las realidades de la situación laboral. Muy temprano en su carrera, la gente descubre talentos y adaptaciones nuevas. El trabajo más completo que tiene que ver con este proceso ha sido el de Super y Bohn (1970), quienes postularon que el desarrollo profesional es esencialmente un proceso de síntesis del concepto que tiene la persona de sí misma con las realidades del medio exterior. Un factor básico que subyace todo este proceso es la *implementación del concepto que la persona tiene de sí misma*. Todo mundo trata de desarrollar ese concepto a través de sus roles ocupacionales (y otros más) durante seis etapas principales:

1. *Exploración*: El desarrollo del concepto durante la niñez y la adolescencia.
2. *Comprobación de la realidad*: La transición de la escuela al trabajo y a las primeras experiencias laborales.
3. *Ensayo y experimentación*: Intentos para desarrollar ese concepto de sí mismo seleccionando una o varias carreras.
4. *Misión*: Implementación y modificación del concepto que se tiene de sí mismo en la mitad de los años de ocupación profesional.
5. *Permanencia*: Preservar el concepto ya formado y continuar implementándolo.
6. *Decaimiento*: Nuevos ajustes de ese concepto después de que ya se ha terminado de desempeñar un rol ocupacional.

Una de las implicaciones de la teoría de desarrollo es que los patrones de necesidades, motivaciones y valores que una persona trae de su niñez y adolescencia sirven como un conjunto de objetivos y obligaciones *iniciales* para el proceso de selección. Después de esta etapa, la persona está siempre en un proceso dinámico en el que trata de integrar fuerzas e impulsos internos con oportunidades y obligaciones exteriores para implementar su concepto de sí mismo, concepto que a su vez también está cambiando y evolucionando como resultado de nuevas experiencias.

Determinantes de una carrera

Los resultados de un estudio longitudinal de 44 exalumnos de la escuela de Administración Sloan de MIT (Schein, 1975, 1978) sirvieron de evidencia para un tipo de teoría de desarrollo. A estas personas, todas hombres, se les estudió intensamente por medio de entrevistas y de encuestas sobre actitudes antes de que se graduaran en los primeros años de la década de 1960 y 10 ó 12 años más tarde, después de haberse graduado, en 1973. Las moti-

vaciones y valores que decían tener antes de graduarse *no* constituían factores confiables de predicción de lo que sería el ejercicio profesional, principalmente porque cada una de las personas recién iniciadas en su carrera, había descubierto paridades y disparidades entre sus propias necesidades, valores y talentos por un lado y los requisitos del medio organizacional en el que tenían que trabajar, por otro. Especialmente, uno no se puede dar cuenta qué *talentos* tiene hasta que no empieza a trabajar, a pesar de que la percepción que uno tiene de su propio talento es una de las cosas más importantes del concepto que uno se forma de sí mismo. Muchos de los exalumnos que participaron en el estudio no se dieron cuenta que tenían cierto tipo de necesidades, valores y talentos hasta después de varios años en el medio profesional y algunos de ellos sólo lograron tener una imagen clara de sí mismos después de haber pasado por diferentes empleos, organizaciones y ocupaciones.

La clarificación gradual de la imagen que uno tiene de sí mismo en virtud de (1) *necesidades y motivaciones*, (2) *talentos* y (3) *valores* se conceptualizó como un proceso por medio del cual uno encuentra "unos determinantes de carrera", que empiezan a funcionar como una fuerza limitante o facilitadora en la escogencia ocupacional (Schein, 1978). Los determinantes de carrera son, por tanto, diferentes de la motivación porque incluyen la percepción que uno tiene de su propio talento y de sus propios valores y está basada en una experiencia ocupacional real. Se descubrió que los 44 casos se podían agrupar en cinco grupos de determinantes de carrera, en los que los determinantes *son un conjunto de necesidades, valores y talentos a los que la persona no se atrevería a renunciar si tuviese que escoger*:

1. *Competencia técnica/funcional*: La carrera de una persona gira en torno al tipo de habilidades técnicas y funcionales que la persona tiene y valora, y que la llevan a querer quedarse en una ocupación mientras ésta le ofrezca un trabajo interesante y la oportunidad de utilizar esas habilidades. Todas las personas que se clasificaron en este grupo tenían diferentes tipos de empleo en las áreas técnicas y de administración funcional.
2. *Competencia gerencial*: La carrera de una persona gira también alrededor del ascenso en una escala organizacional para llegar a una posición de responsabilidad en gerencia general, en la que las decisiones y sus consecuencias se pueden relacionar claramente con el individuo y con sus esfuerzos por administrar problemas, entenderse con la gente, y tomar decisiones difíciles en ciertas condiciones. Todos los exalumnos clasificados en este grupo estaban buscando posiciones relacionadas con la gerencia general tales como la de presidente o vicepresidente ejecutivo.
3. *Creatividad*: La carrera gira en torno a algún tipo de esfuerzo empresarial que le permite al individuo crear un nuevo servicio o producto, inventar algo o abrir su propio negocio. Algunas de las personas clasificadas en este grupo ya habían abierto su propio negocio, les iba bien y otros estaban todavía tratando de salir adelante.
4. *Seguridad o estabilidad*: La carrera está organizada en torno a la localización de un refugio organizacional que le garantice a la persona con-

tinuidad en su empleo, un futuro estable y la posibilidad de sostener cómodamente a la familia por medio de una independencia económica.

5. *Autonomía*: La carrera gira en torno a encontrar una ocupación en el área de docencia, consultoría, letras, administración de una tienda o algo equivalente que le permita al individuo determinar sus propias horas de trabajo, su estilo de vida y sus patrones de trabajo. Las personas que estaban en este grupo tenían más posibilidad de retirarse de las organizaciones comerciales convencionales, a pesar de que las actividades de docencia o de consultoría podrían continuar relacionadas con el comercio o con la actividad administrativa.

Obviamente uno puede imaginar otros tipos de determinantes ocupacionales, tales como los que se observan en las carreras dedicadas al servicio de otras personas, en las dedicadas a trabajar por causas ideológicas, políticas o religiosas, por variedad o por poder, pero el hecho es que los cinco grupos que se acaban de describir fueron suficientes para aglutinar en ellos los 44 casos del estudio. Los ensayos que se han hecho para aplicar estos grupos de determinantes a otras ocupaciones también han sido útiles en la medida en que, por ejemplo, Van Maanen (Van Maanen & Schein, 1977) pudo clasificar las fuerzas de policía urbanas dependiendo de si éstas estaban esencialmente orientadas y determinadas por el trabajo técnico policivo, por el ascenso en el escalafón departamental, por utilizar creativamente el trabajo policivo para hacer algún tipo de negocio (por ejemplo, llegar a un acuerdo en hacer un negocio con el crimen organizado), por utilizar la gestión policiva como una ocupación segura y de tipo de servicio civil, o por ser el detective autónomo que siempre está "solo". En la misma forma, uno podría tomar una ocupación tal como la medicina o el derecho y analizar las diferentes determinantes de carrera de los médicos y los abogados. En lugar de tratar de encontrar un solo conjunto de motivaciones y valores que determinen la *escogencia* ocupacional, darse cuenta de si una determinada ocupación puede satisfacer una variedad de necesidades y utilizar una variedad de talentos, puede ser mucho más productivo.

En resumen, el valor de los determinantes de carrera es un concepto explícitamente de desarrollo y trata de reflejar el esfuerzo que hace cada ser humano por encontrar un concepto de sí mismo claro y aceptable, una búsqueda que puede durar toda la vida.

UN NUEVO VISTAZO A LAS TEORIAS SOBRE LAS NECESIDADES BASICAS DEL HOMBRE

Después de ofrecer perspectivas de desarrollo, podemos ahora reexaminar y resumir las tan frecuentemente citadas clasificaciones de Maslow, Alderfer, Herzberg y McClelland e indicar sus puntos fuertes y débiles. En la Tabla 5.1 se muestran las necesidades y motivaciones básicas que estos autores han postulado en contraposición una con otra y se ilustra por consiguiente la similitud considerable de la aproximación que cada uno hace al problema.

Maslow (1954) consideraba que las necesidades humanas básicas se podían organizar en un orden jerárquico, y sostenía que las necesidades de orden jerárquico más alto no se podían satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo. Lo más importante de esta teoría radica en que nos llama la atención sobre la variedad de necesidades y motivaciones que operan en la persona, pero la evidencia que se da para justificar la noción de jerarquía no es muy convincente y las categorías sobre necesidades tienden también a ser demasiado generales. Por ejemplo, la auto-actualización se pueden lograr de muchas formas y su significado puede cambiar con las diferentes etapas de desarrollo, de tal manera que no ayuda mucho saber que toda persona quiere suplir esa necesidad.

Alderfer (1972) toma las necesidades que plantea Maslow y las agrupa en tres categorías más básicas—necesidades de existencia, necesidades de relacionarse con otras personas y necesidades de crecimiento personal. Estas categorías han tenido mucho éxito en un contexto que trata de determinar qué tan grave es la necesidad que la persona adulta tiene en un determinado momento. Esta aproximación al problema reconoce la posibilidad de que no todo mundo, como lo sugieren las teorías de Maslow, tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.

La teoría de McClelland (1961, 1976) sobre las necesidades básicas del hombre es posiblemente la que más nos sirve para entender la carrera organizacional del empresario o del gerente empresarial. McClelland identifica tres necesidades básicas—la necesidad de *logro*, la necesidad de *poder* y la necesidad de *afiliación*. Cada uno de nosotros, en algún momento de nuestra vida, siente la necesidad de afiliación, de poder o de logro, y la intensidad de esa necesidad (y el comportamiento) varía de acuerdo a una determinada situación. Por lo general sin embargo, todos tenemos la tendencia a sentir una de las tres necesidades con más intensidad. Los estudios que se han hecho sobre diferentes ocupaciones muestran que el empresario, en contraste con el profesor o con el abogado, tiende a tener una motivación de logro mucho más alta y una motivación de afiliación mucho más baja que el común de las personas. Están más preocupados, como se podría esperar, por tener éxito en el logro de una tarea.

Por otro lado, aquellos ejecutivos que han llegado a los más altos cargos, tienen la tendencia a sentir más necesidad de poder que otras personas en otro tipo de ocupación y a usar este poder en lo que McClelland y Burnham (1976) han llamado una forma "socializada" de tratar de influir en otros para que busquen y logren objetivos organizacionales válidos y aceptados y no en beneficio personal. Un gran número de investigadores han demostrado que un alto nivel de motivación, la tendencia a querer hacer cosas en beneficio de la organización y la necesidad de influir en otros a través de una "competencia interpersonal", es pertinente para el éxito gerencial (Ghiselli, 1971; Harrell & Harrell, 1973; Schein, 1978).

McClelland ha sostenido que el bienestar económico de una sociedad depende de la actividad empresarial y ha demostrado que esa actividad siempre ha estado históricamente relacionada con la motivación de logro de sus miembros. Para poner a prueba esta teoría, diseñó programas de entrenamiento que permitiesen incrementar la motivación de logro de los gerentes en países en vía de desarrollo. Ha sido supremamente difícil evaluar el éxito

Tabla 5.1

Una comparación de las categorías de motivación básicas propuestas por Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg

CATEGORIAS DE MASLOW (Jerarquía)	CATEGORIAS DE ALDERFER	NECESIDADES DE McCLELLAND	FACTORES DE HERZBERG (Jerarquía implícita)
1. Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia		Condiciones de trabajo
2. Necesidad de seguridad (material)			Salario y beneficios
Necesidad de seguridad (interpersonal)		Poder	Supervisión
3. Necesidades de afiliación, sociales y de logro	Necesidad de relacionarse con otras personas	Afiliación	Compañeros de trabajo
4. Necesidad de sentirse importante (retroinformación de otras personas)			Reconocimiento
Necesidad de sentirse importante (actividades que confirman esa necesidad)	Necesidad de crecimiento	Logro	Progreso Responsabilidad
5. Auto-actualización			Grado de exigencia del empleo

de estos esfuerzos pero se han dado correlaciones lo suficientemente positivas para recomendar que este tipo de programa de investigación y dirección se continúen. Para nuestros propósitos, lo más importante es observar que aquí tenemos una teoría de motivación que postula implícitamente que la motivación cambia aún en la edad adulta.

Los factores motivacionales y de higiene planteados por Herzberg (1966) aparecen a la derecha de la tabla. Como se puede ver, estas "necesidades" están más específicamente relacionadas con el empleo y reflejan algunas de las cosas concretas que la gente busca en ellos. Como veremos más adelante, sin embargo, considerables han sido los problemas para validar esta teoría por la tendencia de la gente a querer cosas diferentes en diferentes momentos y adjudicarle significados diferentes a los valores que encierra un determinado empleo.

En resumen, lo que se puede decir de todas estas teorías sobre necesidades es que nos ofrecen un conjunto útil de categorías para analizar la motivación humana y llaman la atención sobre el hecho de que las necesidades humanas pueden estar jerárquicamente organizadas, a pesar de que la je-

rarquía misma puede variar de una persona a otra. Sin embargo, esas teorías no han confrontado adecuadamente las diferencias individuales, no han estado suficientemente relacionadas con los modelos de desarrollo de la persona adulta y por lo general se han formulado a un nivel de generalidad que dificulta su utilización en la práctica.

VALORES Y DIMENSIONES DEL TRABAJO

Muchos investigadores de la organización han hecho a un lado los argumentos que se acaban de presentar sobre las motivaciones humanas básicas y han tratado, en su lugar, de relacionar lo que la gente valora en su trabajo con la satisfacción y la motivación en él. En el modelo de Herzberg encontramos una distinción básica entre estos factores que son "intrínsecos"—es decir, los que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo—y aquellos que son "extrínsecos" tales como el pago, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral. En un análisis reciente de los factores laborales que eran importantes para tres mil empleados en varias agencias gubernamentales, estatales y urbanas, Katz y Van Maanen (1977), identificaron tres grupos de factores que ellos han llamado "loci de la satisfacción laboral".

1. *El trabajo mismo*—correspondiente a los factores intrínsecos.
2. *El contexto de interacción*—correspondiente a esos factores contextuales que tienen que ver con los compañeros de trabajo, los supervisores y con otras personas en el medio laboral.
3. *Políticas organizacionales*—correspondiente a esos factores contextuales que tienen que ver con el salario, con las políticas de promoción, con las condiciones de trabajo y con otros factores que no están bajo el control inmediato del empleado o del supervisor.

Cada una de estas tres áreas está relacionada, en cierta medida, con la satisfacción laboral.

Para empezar a entender cómo puede el trabajo contribuir a la satisfacción y a la motivación, Hackman y sus colegas (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975, 1979) desarrollaron un conjunto de factores laborales más refinado, analizando un gran número de empleos e identificando las dimensiones básicas que se podrían aplicar a un empleo cualquiera. Estas dimensiones y su relación con los estados psicológicos más importantes que los subyacen y los resultantes pertinentes, se muestran en la Tabla 5.2.

La teoría básica que subyace al modelo es que los resultados deseables de la persona en términos de su satisfacción y motivación internas, y de la organización, en términos de la alta calidad de la tarea realizada y del bajo ausentismo, resultan sólo si el trabajador puede lograr estos tres resultados psicológicos críticos:

1. El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, vale la pena o es importante.

Tabla 5.2

Dimensiones básicas del trabajo y sus relaciones con estados psicológicos y los resultantes de trabajo

DIMENSIONES CENTRALES DE TRABAJO	ESTADOS PSICOLOGICOS CRITICOS	RESULTANTES
Variedad de la habilidad	Significado del trabajo que se ha experimentado	Alta motivación interna de trabajo
Identidad de la tarea		
Importancia de la tarea		
Autonomía	Responsabilidad asumida por los resultantes del trabajo	Alta calidad del trabajo realizado
Retroinformación	Conocimiento de los resultados reales de la actividad laboral	Alta satisfacción con el trabajo
MODERADORES		
Habilidad y destreza Intensidad de la necesidad de crecimiento del empleado Contexto de satisfacción		

- El trabajador tiene que darse cuenta que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, que él es a quien se le tiene que pedir cuenta por el resultado de todos sus esfuerzos.
- El trabajador tiene que ser capaz de determinar, en forma regular y confiable, cuál es el resultado de todos sus esfuerzos, qué se está logrando y si el resultado es satisfactorio o no.

Las dimensiones centrales del trabajo se derivan entonces de observar los tipos de características laborales que más o menos conllevan a los estados psicológicos deseables:

- Variedad de la habilidad:** La medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una variedad de habilidades y destrezas.
- Identidad de la tarea:** La medida en que un trabajo requiere que algo perfectamente identificable se haga completamente—empezar un trabajo y terminarlo con un resultado visible.
- Importancia de la tarea:** La medida en que un empleo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella.

Las tres dimensiones que acabamos de mencionar determinan la medida en que el trabajador percibe su empleo como algo "significativo".

- Autonomía:** La medida en que el trabajo le da al trabajador libertad, independencia y discreción para programar lo que hace y determinar qué parte del trabajo se debe realizar.

Esta dimensión está directamente relacionada con el segundo estado psicológico crítico, de darle al trabajador un sentido de responsabilidad personal.

- Retroinformación:** La medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo (por ejemplo cuando él mismo hace un chequeo para determinar la calidad del trabajo que está haciendo) o del supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar.

Esta dimensión está directamente relacionada con el tercer estado psicológico crítico, de conocer los resultados.

Cualquier empleo se puede analizar en términos de estas cinco dimensiones, por su "potencial motivante" (MPS) utilizando una encuesta de diagnóstico de empleo y agregando los puntajes obtenidos en las dimensiones de trabajo. La medida en que la relación entre las dimensiones de trabajo, los estados psicológicos críticos y los resultados se pueda comprobar, de acuerdo a la teoría, está moderada por tres factores adicionales—la medida en que el trabajador tiene las habilidades necesarias para hacer ese trabajo (si no las tiene, entonces obviamente cambiar el papel de cualquiera de las dimensiones no tiene ninguna importancia); la medida en que el trabajador esté motivado por la necesidad de crecer y vea el trabajo como algo que le permite hacerlo (si el trabajador no está comprometido con su trabajo, entonces un empleo más enriquecedor no lo va a motivar); y la medida en que el trabajador está satisfecho con los factores contextuales que conforman las organizaciones formales e informales (si las condiciones sociales y de trabajo o el salario no son satisfactorios, entonces, un empleo más enriquecedor probablemente no lo va a motivar).

Si uno decide que al enriquecer un determinado trabajo se puede tener éxito, se pueden cambiar entonces las dimensiones de trabajo creando grupos de trabajo más naturales; combinando óptimamente diferentes tareas; haciendo que el trabajador participe más con los clientes y consumidores del producto; estableciendo un sistema de "relación vertical", que significa darle al trabajador más participación en la planeación, producción de los materiales y control del flujo de trabajo; y abriendo canales adicionales de retroinformación en la medida en que se necesiten. Una de las más grandes ventajas de este tipo de teoría es que conlleva al rediseño práctico del trabajo basado en un diagnóstico inmediato de lo que le está molestando al trabajador sin verse envuelto en debates sobre las motivaciones o razones que la gente tiene para trabajar.

Longevidad del trabajo

El enriquecimiento del trabajo no es lo que cura todos los problemas motivacionales, sin embargo, tal y como Hackman y otros investigadores frecuentemente lo han dicho. Para ilustrar la complejidad y resaltar una vez más la importancia de la perspectiva de desarrollo, necesitamos examinar el concepto de longevidad del empleo desarrollado recientemente por Katz (1978). En la encuesta de empleados a la cual nos referimos antes, fue posible determinar qué tanto tiempo había estado un empleado en un empleo determinado—la definición operacional de longevidad del empleo. Fue posible también determinar la medida en que cada una de las características laborales de Hackman se encontraba en un determinado trabajo y relacionar el grado de presencia o ausencia de ese factor con la satisfacción laboral.

Las correlaciones que se hicieron con toda la muestra, mostraron que todos los factores laborales se relacionaban igualmente con la satisfacción laboral a un nivel bajo pero positivo. Cuando la muestra se dividió en varios grupos por la longevidad de empleo, sin embargo, se encontró que factores diferentes eran importantes en ocasiones diferentes, como se muestra en la Figura 5.1. Por ejemplo, cuando un empleado era nuevo en su trabajo, la variedad no tenía ninguna relación y la autonomía estaba relacionada *negativamente* con la satisfacción en el trabajo, mientras que la importancia de la tarea y la retroinformación estaban relacionadas positivamente. En un período entre seis meses y casi cinco años, todos los factores se mantuvieron altamente correlacionados, pero después de cinco años todos empezaron a decaer hasta el punto en que después de quince o veinte años ninguno de ellos correlacionaba con la satisfacción laboral en una medida sustancial. Los factores contextuales tales como el pago, los beneficios, los compañeros de trabajo y la compatibilidad con el supervisor tenían la misma importancia en todos los grupos de longevidad laboral, lo que quiere decir que su importancia *relativa* se aumentó a medida que se aumentaba también la longevidad laboral.

Aunque el estudio no era un estudio longitudinal, si confirma claramente que lo que es importante para una persona en un empleo *cambia* en función del tiempo en que esa persona permanezca en él. Katz sugiere que en cada empleo atravesamos por lo menos tres períodos: (1) *socialización*, cuando lo único que es importante es la importancia misma del trabajo y de la retroinformación; (2) *innovación*, cuando todas las características del trabajo tienen importancia; y (3) *adaptación*, cuando los factores contextuales llegan a ser relativamente más importantes. Para el trabajador que ya está adaptado a su situación de trabajo, rediseñar el empleo puede ser menos motivante que aumentar su salario o mejorar las condiciones de trabajo.

RESUMEN

Este capítulo ha examinado la teoría psicoanalítica basada en los aspectos biológicos, la teoría de la socialización y la teoría de desarrollo vocacional

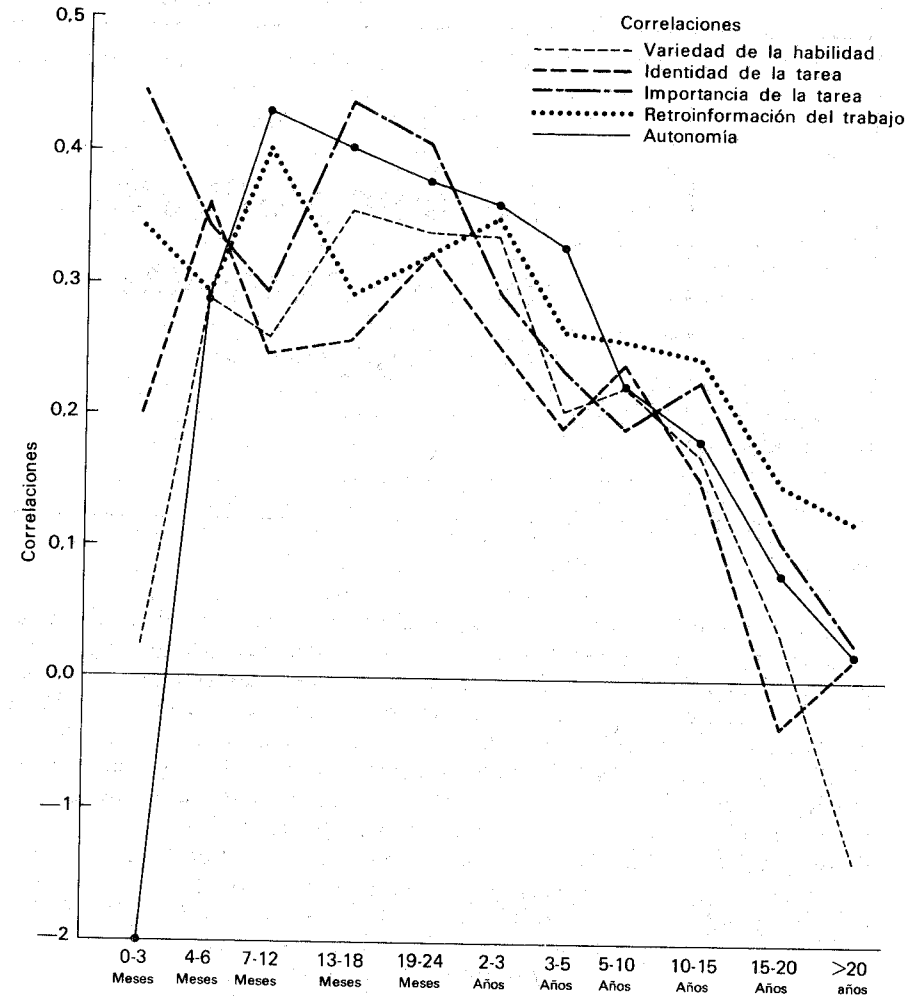


Figura 5.1. Correlaciones entre la satisfacción en el trabajo y las cinco dimensiones de tarea para diferentes períodos de longevidad laboral. Katz (1978).

para ampliar nuestro concepto de la naturaleza y motivación humana. Una de las formas más productivas de enfrentarse a estos problemas ha sido el enfocar específicamente la motivación *laboral* e identificar características específicas del trabajo mismo y del contexto laboral en la medida en que estos se relacionan con la motivación y satisfacción laborales. Esta aproximación permite ensayar o poner a prueba muchas de las hipótesis de desarrollo y facilita determinar las diferencias individuales que motivan a la gente a trabajar.

6

La complejidad de la naturaleza humana

La tendencia de las teorías de organización y de gerencia ha ido hacia concepciones simplificadas y generalizadas de la motivación humana. Parte de la evidencia empírica ha servido para respaldar consistentemente una concepción generalizada simple. Por tanto, el mayor impacto de muchas décadas de investigación ha sido complicar grandemente nuestros modelos de naturaleza humana y de cómo dirigir y manejar a la gente. La gente no sólo tiene muchas necesidades y potencialidades, sino que los patrones de esas necesidades cambian con la edad y con las etapas de desarrollo, con los cambios de rol, con cada situación y con los cambios que se dan en las relaciones interpersonales. ¿Qué supuestos se pueden formular que le hagan justicia a esta complejidad?

SUPUESTOS COMPLEJOS

- a. Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona. Estas necesidades y motivaciones tienen relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión.
- b. Es necesario decidir a qué nivel se quiere lograr comprensión de la motivación humana porque las necesidades y las motivaciones interactúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos. Por ejemplo, el dinero puede satisfacer varias y diferentes necesidades, aún la necesidad de auto-actualización que algunas personas tienen; por otra parte, las motivaciones sociales o las necesidades de auto-actualización se pueden suplir en muchas y variadas formas en etapas diferentes de desarrollo.
- c. Un empleado puede motivarse en forma diferente a través de su contacto y experiencia en la organización. Esto implica que, en general,

89 La complejidad de la naturaleza humana

- el patrón de motivaciones y propósitos de una persona en una etapa determinada de desarrollo o de la vida (reflejada por ejemplo, en el contrato psicológico que haya suscrito con la organización) es el resultado de una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.
- d. Una persona determinada puede expresar necesidades diferentes en diferentes organizaciones o en diferentes partes de una misma organización; una persona que se siente alienada en la organización formal puede satisfacer sus necesidades sociales y de auto-actualización en un sindicato o en un grupo informal de trabajo. Si el cargo requiere una variedad de habilidades, es posible que para cada ocasión y para cada tarea operen, también, diferentes motivaciones.
 - e. La gente se puede comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación. La naturaleza de la tarea que se va a realizar, la habilidad y la experiencia del trabajador y la atmósfera de trabajo que propicien sus compañeros son factores que interactúan para producir un cierto patrón de sentimientos y de trabajo. Por ejemplo, un trabajador altamente calificado pero supremamente desmotivado puede ser tan eficiente y estar tan satisfecho como uno no tan calificado pero sí altamente motivado.
 - f. Un empleado puede responder a muchos tipos de estrategia gerencial según la naturaleza de la tarea y según su propia habilidad y motivación; en otras palabras, no existe una estrategia gerencial que sirva para todo mundo en toda ocasión.

IMPLICACIONES PARA LAS TEORIAS DE CONTINGENCIA Y DE ADMINISTRACION

Si los supuestos que se acaban de mencionar son los que más se acercan a la realidad empírica, ¿cuáles son las implicaciones para la estrategia gerencial?

Tal vez la implicación más importante es que un gerente debe ser alguien que pueda hacer un buen diagnóstico y que valore el espíritu investigativo. Si las habilidades y motivaciones de la gente que se dirige son tan variables, el gerente debiera tener la sensibilidad suficiente y la capacidad de diagnóstico requerida para percibir y apreciar las diferencias. En lugar de considerarlas como algo que tal vez fuera mejor que no existieran, el gerente debiera aprender a valorarlas y a valorar también el proceso de diagnóstico que permite identificarlas. Para aprovechar los resultados de ese diagnóstico, el gerente debiera también ser lo suficientemente flexible y poseer las habilidades de trato con la gente necesarias para variar su propio comportamiento. Si las necesidades y motivaciones de cada subordinado son diferentes, a cada uno se le debiera dar un tratamiento diferente.

Es importante reconocer que las observaciones anteriores no contradicen ninguna de las estrategias citadas previamente. No estoy diciendo, desde

luego, que sea completamente equivocado aceptar los supuestos racionales-económicos, sociales o de auto-actualización que se puedan formular acerca de un subordinado. Lo que estoy diciendo es que ninguno de estos supuestos puede ser correcto para cualquier situación y para cualquier persona. Hemos cometido el error de ser muy simplistas o demasiado generalizantes. Si los gerentes adoptaran una actitud más científica hacia el comportamiento humano, tratarían de comprobar la veracidad de los supuestos y harían un mejor diagnóstico; si lo hicieran, podrían responder más apropiadamente a las exigencias de cada situación. En algunas situaciones el gerente tendrá que explicar a un empleado todo lo que tiene que hacer; en otras situaciones y con otros empleados no tendrá que hacerlo. Para el diseño de algunos cargos se tendrán que utilizar criterios estrictamente técnicos, para otros es posible que sea suficiente permitir que el empleado participe en la conformación y estructuración de su propio cargo. En otras palabras, un gerente debe tratar de ser flexible y estar siempre preparado para aceptar una variedad de relaciones interpersonales, de estilos de autoridad y de contratos psicológicos.

El comportamiento variable o flexible basado en realidades situacionales es lo que se conoce como una "teoría de contingencia": la forma más apropiada de llevar a cabo la función de organizar, manejar o dirigir una determinada situación depende de una gran cantidad de factores.¹ Las teorías de contingencia han ganado bastante popularidad en este campo en los últimos años por el reconocimiento que se hace de la complejidad inherente de la naturaleza humana, de las tareas, de las situaciones y de los procesos mismos de dirección y liderazgo (Lawrence & Lorsch, 1967; Fiedler, 1976; Vroom & Yetton, 1973; Luthans, 1976).

LA EVIDENCIA DE SUPUESTOS COMPLEJOS

En cierto sentido, todas las investigaciones que se han citado comprueban los supuestos formulados en este capítulo, pero puede ser útil citar estudios adicionales que hacen énfasis en la complejidad humana y en las diferencias que existen entre una persona y otra. Por ejemplo, Whyte y Zalesnik demostraron, en estudios citados anteriormente, que el antecedente y patrón de motivación de aquellas personas que tratan siempre de aumentar la producción por encima de lo normal son diferentes de las de aquellos que siempre tratan de disminuirla. Los dos grupos de personas eran atípicos, pero las razones por las cuales uno de los grupos era indiferente a las sanciones de grupo mientras que el otro aspiraba a pertenecer a él y era rechazado, diferían en virtud de sus antecedentes personales y sociales.

Investigaciones realizadas en un presidio mostraron que ante una situación similar las respuestas que se daban eran de diversa índole (Grusky, 1962). Como la prisión es una organización coercitiva que obliga a sus miembros

¹ Autores tales como Argyris, Bennis y McGregor han insistido en la necesidad de que el gerente tenga habilidad y flexibilidad para diagnosticar una situación. El argumento que presento aquí resume el argumento que ellos han presentado y trata de hacerlo más general y explícito. Bennis, en su libro "La teoría revisionista del liderazgo" (1961) ha hecho una generalización y un análisis parecido.

bro a ser totalmente dependientes y sumisos, lo normal es esperar que el prisionero se margine completamente de la organización. Sin embargo, Grusky descubrió que el prisionero con personalidad dependiente y sumisa estaba relativamente menos marginado, era más cooperativo y tenía una actitud más positiva hacia la vida en prisión. Pearlín (1962) y Argyris (1964) estudiaron las causas por las cuales un trabajador se margina de una organización industrial y encontraron casos en los que, a pesar de que el tipo de dirección era altamente autoritario, el trabajador por sus necesidades y predisposiciones personales no se marginaba, bien porque no buscaba tener ninguna autonomía o porque sinceramente respetaba el estatus y la autoridad investida en él.

En un estudio, clásico en su género, de cuatro tipos diferentes de trabajadores industriales, Blauner (1964) descubrió patrones diferentes de alienación, dependiendo de la naturaleza de la tecnología que se utilice en cada situación laboral. Blauner definió *alienación* como la resultante de cuatro estados psicológicos diferentes que son, en principio, independientes unos de otros: (1) la sensación de impotencia o incapacidad para influir en la situación laboral; (2) pérdida de interés en el trabajo; (3) una sensación de aislamiento social, de no pertenecer a la organización, al grupo de trabajo o al grupo ocupacional; y (4) automarginación, cuando uno no quiere comprometerse con el trabajo, cuando se tiene la sensación de que el trabajo es solamente un medio para lograr un fin.

Cuando los cuatro criterios mencionados se le aplicaron a trabajadores de una ensambladora de automóviles, todos resultaron estar completamente marginados de la organización. El caso contrario se observó con trabajadores de imprenta quienes parecían tener la sensación de poder influir en la organización, de considerarse importantes, integrados al grupo ocupacional y altamente comprometidos con su trabajo. El trabajador textil se parecía mucho al trabajador de la línea de ensamblaje, pero estaba completamente integrado a comunidades en las que los valores tradicionales les enseñaban a no esperar poder influir en la organización. Estos valores, en combinación con prácticas gerenciales paternalistas, les hacía sentirse satisfechos con la situación existente a pesar de que sentían grandes deseos de marginarse de la organización. Un cuarto grupo, de trabajadores químicos, presentaba un patrón aún más diferente. Por la alta automatización de los procesos de las plantas químicas, el trabajador tenía la responsabilidad de controlarlos, gozaba de considerable libertad y autonomía, se sentía integrado con los compañeros de turno y con el resto de trabajadores de la planta, y por la responsabilidad que tenía, se sentía bastante comprometido con el trabajo. Las diferencias que se encontraron entre estos cuatro tipos de trabajadores sirve para ilustrar no sólo el peligro de hacer generalizaciones sobre el problema de alienación entre trabajadores de una fábrica, sino también para resaltar la conveniencia de utilizar conceptos más refinados de alienación y tecnología, tales como los que Blauner ha desarrollado.

Al discutir las variedades de motivaciones, Gellerman (1963) observó que aun los incentivos económicos pueden tener y tienen diferentes significados para cada persona. Para algunos, el dinero representa una seguridad básica y afecto; para otros, representa poder; para otros más es una medida del éxito logrado dentro del grupo social; y para muchos otros, constituye

el medio para vivir cómoda y suntuosamente. Por consiguiente es difícil juzgar, aún en el caso de un incentivo determinado, qué significados simbólicos tiene para la persona y cómo se relaciona con otras motivaciones.

Lawler (1971, 1975) hizo una revisión de buena parte de la literatura existente sobre incentivos económicos y llegó a la conclusión de que los sistemas de pago, a la postre, se tendrán que "individualizar" en el sentido de adecuarse a las necesidades particulares de la organización y de la gente que labora en ella. Hasta ahora no se ha encontrado una generalización de la "mejor" forma de utilizar el dinero como incentivo.

De los estudios sobre *cambios* en la motivación como resultado de la experiencia organizacional surge nueva evidencia. Ha sido difícil determinar, por ejemplo, si el trabajador marginado al momento de entrar a la organización estaba ya desmotivado para procurar logro y auto-actualización, o si se desmotivó como resultado de experiencias laborales crónicamente frustrantes. Esta observación es crítica, porque si las motivaciones no se pueden requerir o estimular, más importancia se le debiera dar a la selección de aquellas personas que inicialmente evidencien los patrones de motivación que la organización requiere; por otra parte, si haciendo algunos cambios en la organización y en las estrategias gerenciales fuera posible estimular las motivaciones deseadas, más ayuda se le debiera dar, entonces, a la organización para que pueda cambiar.

Por ejemplo, en las compañías que adoptaron el Plan Scanlon, se observó que, con el cambio organizacional, un empleado que tradicionalmente había adoptado una actitud apática hacia los objetivos de la organización, podía llegar a motivarse y a comprometerse con esos objetivos (Pigors & Myers, 1977). En un campo relacionado con los cambios motivacionales, Lieberman (1956) trató de determinar los cambios actitudinales que se presentaban cuando alguien pasaba de trabajador raso sindicalizado a capataz. Cada uno de los trabajadores ascendido mostró a los pocos meses del ascenso, cambios actitudinales muy consistentes—su actitud pro-sindicato se cambió por actitud pro-organización. Más tarde, por reveses económicos, algunos de estos capataces tuvieron que volver a las filas del trabajador raso. Cuando se adelantó una segunda encuesta actitudinal, se descubrió que estas personas habían adoptado de nuevo una actitud pro-sindicato. Como se puede ver claramente, la motivación y la actitud cambian pero aún no tenemos suficiente información sobre las condiciones o limitaciones de estos cambios.

CONCLUSION: LA MOTIVACION Y EL CONTRATO PSICOLOGICO EN PERSPECTIVA

En los últimos capítulos hemos examinado la relación entre el individuo y la organización desde diferentes puntos de vista. Primero, por medio de la tipología de Etzioni, vimos los tipos básicos de poder o autoridad que las organizaciones utilizan y las formas básicas de participación en la actividad organizacional que la gente exhibe. Luego analizamos el proceso de la gestión administrativa y gerencial en términos de algunos de los principales

conjuntos de supuestos que se han formulado sobre la conducta humana dentro de una organización. Finalmente, indicamos las implicaciones que estos supuestos tienen para entender la naturaleza de la autoridad tipo superior-subordinado, el tipo de contrato psicológico que se supone debe surgir y la estrategia gerencial real que pueda ser la más apropiada. En la medida de las posibilidades hicimos una revisión de la evidencia empírica de los supuestos racionales-económicos, sociales y de auto-actualización. Los dos últimos capítulos de esta sección se han dedicado a presentar una visión más equilibrada de la *complejidad* de la naturaleza humana.

Hasta ahora se ha hecho énfasis en la *motivación*, particularmente en la motivación del empleado; pero la motivación no es, desde luego, el único determinante de la actuación efectiva. La habilidad de la persona, la naturaleza del contexto de trabajo, las herramientas y materiales disponibles para realizar el trabajo, la naturaleza misma del cargo y la habilidad de la empresa para coordinar los esfuerzos del empleado, del grupo o del departamento—tienen que ver todos con la efectividad organizacional. La razón por la que nos hemos concentrado en la motivación y la hemos explorado tan vastamente se debe a que en el área motivacional se han creado muchos mitos y concepciones erradas. Particularmente, ha sido supremamente difícil resistir la tentación de inferir motivaciones del comportamiento organizacional observado. La empresa a menudo asume que las circunstancias organizacionales sencillamente existen y trata de explicar las variaciones conductuales como función de diversas motivaciones. Pero que el buen trabajador siente una gran necesidad de logro mismo, que el trabajador o al marginado le falta ambición. En algunos casos el trabajador puede ser válido, pero en otros puede ser mejor ver al buen trabajador en perspectiva de un buen jefe que hace que el trabajo sea más interesante o que no puede percibir sus necesidades, otros factores determinantes ocupacionales, valores o nivel de participación laboral.

Como conclusión, me gustaría resaltar la importancia que tiene el *contrato psicológico* como variable de análisis. Mi hipótesis central es que el que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las *expectativas* del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización en cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir en cambio.
2. La naturaleza de *lo que en realidad se intercambia* (suponiendo que existe algún acuerdo)—dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización; o muchas otras combinaciones.

el medio para vivir cómoda y suntuosamente. Por consiguiente es difícil juzgar, aún en el caso de un incentivo determinado, qué significados simbólicos tiene para la persona y cómo se relaciona con otras motivaciones.

Lawler (1971, 1975) hizo una revisión de buena parte de la literatura existente sobre incentivos económicos y llegó a la conclusión de que los sistemas de pago, a la postre, se tendrán que "individualizar" en el sentido de adecuarse a las necesidades particulares de la organización y de la gente que labora en ella. Hasta ahora no se ha encontrado una generalización de la "mejor" forma de utilizar el dinero como incentivo.

De los estudios sobre *cambios* en la motivación como resultado de la experiencia organizacional surge nueva evidencia. Ha sido difícil determinar, por ejemplo, si el trabajador marginado al momento de entrar a la organización estaba ya desmotivado para procurar logro y auto-actualización, o si se desmotivó como resultado de experiencias laborales crónicamente frustrantes. Esta observación es crítica, porque si las motivaciones no se pueden requerir o estimular, más importancia se le debiera dar a la selección de aquellas personas que inicialmente evidencien los patrones de motivación que la organización requiere; por otra parte, si haciendo algunos cambios en la organización y en las estrategias gerenciales fuera posible estimular las motivaciones deseadas, más ayuda se le debiera dar, entonces, a la organización para que pueda cambiar.

Por ejemplo, en las compañías que adoptaron el Plan Scanlon, se observó que, con el cambio organizacional, un empleado que tradicionalmente había adoptado una actitud apática hacia los objetivos de la organización, podía llegar a motivarse y a comprometerse con esos objetivos (Pigors & Myers, 1977). En un campo relacionado con los cambios motivacionales, Lieberman (1956) trató de determinar los cambios actitudinales que se presentaban cuando alguien pasaba de trabajador raso sindicalizado a capataz. Cada uno de los trabajadores ascendido mostró a los pocos meses del ascenso, cambios actitudinales muy consistentes—su actitud pro-sindicato se cambió por actitud pro-organización. Más tarde, por reveses económicos, algunos de estos capataces tuvieron que volver a las filas del trabajador raso. Cuando se adelantó una segunda encuesta actitudinal, se descubrió que estas personas habían adoptado de nuevo una actitud pro-sindicato. Como se puede ver claramente, la motivación y la actitud cambian pero aún no tenemos suficiente información sobre las condiciones o limitaciones de estos cambios.

CONCLUSION: LA MOTIVACION Y EL CONTRATO PSICOLOGICO EN PERSPECTIVA

En los últimos capítulos hemos examinado la relación entre el individuo y la organización desde diferentes puntos de vista. Primero, por medio de la tipología de Etzioni, vimos los tipos básicos de poder o autoridad que las organizaciones utilizan y las formas básicas de participación en la actividad organizacional que la gente exhibe. Luego analizamos el proceso de la gestión administrativa y gerencial en términos de algunos de los principales

conjuntos de supuestos que se han formulado sobre la conducta humana dentro de una organización. Finalmente, indicamos las implicaciones que estos supuestos tienen para entender la naturaleza de la autoridad tipo superior-subordinado, el tipo de contrato psicológico que se supone debe surgir y la estrategia gerencial real que pueda ser la más apropiada. En la medida de las posibilidades hicimos una revisión de la evidencia empírica de los supuestos racionales-económicos, sociales y de auto-actualización. Los dos últimos capítulos de esta sección se han dedicado a presentar una visión más equilibrada de la *complejidad* de la naturaleza humana.

Hasta ahora se ha hecho énfasis en la *motivación*, particularmente en la motivación del empleado; pero la motivación no es, desde luego, el único determinante de la actuación efectiva. La habilidad de la persona, la naturaleza del contexto de trabajo, las herramientas y materiales disponibles para realizar el trabajo, la naturaleza misma del cargo y la habilidad de la empresa para coordinar los esfuerzos del empleado, del grupo o del departamento—tienen que ver todos con la efectividad organizacional. La razón por la que nos hemos concentrado en la motivación y la hemos explorado tan vastamente se debe a que en el área motivacional se han creado muchos mitos y concepciones erradas. Particularmente, ha sido supremamente difícil resistir la tentación de inferir motivaciones del comportamiento organizacional observado. La empresa a menudo asume que las circunstancias organizacionales sencillamente existen y trata de explicar las variaciones conductuales como función de diversas motivaciones: Se asume que el buen trabajador siente una gran necesidad de logro mientras que al mal trabajador o al marginado le falta ambición. En algunos casos este supuesto puede ser válido, pero en otros puede ser mejor ver al buen trabajador en la perspectiva de un buen jefe que hace que el trabajo sea interesante, o al mal trabajador en la de un jefe que no propicia un trabajo intrínsecamente interesante o que no puede percibir sus necesidades, objetivos, intereses, determinantes ocupacionales, valores o nivel de participación y compromiso laboral.

Como conclusión, me gustaría resaltar la importancia que tiene el *contrato psicológico* como variable de análisis. Mi hipótesis central es que el que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las *expectativas* del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización en cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir en cambio.
2. La naturaleza de *lo que en realidad se intercambia* (suponiendo que existe algún acuerdo)—dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización; o muchas otras combinaciones.

A la postre, la relación entre el individuo y la organización es una relación de interacción, que se manifiesta en una influencia y negociación mutua tendiente a establecer y re-establecer un contrato psicológico aceptable. No podemos entender la dinámica psicológica si sólo miramos la motivación del individuo o las condiciones y prácticas organizacionales. Los dos factores interactúan en forma tan compleja que exige una aproximación sistemática que permita el manejo de fenómenos interdependientes.

Aún más, nuestros conceptos deben reflejar el hecho de que el contrato psicológico entra en negociación constante a través de toda la carrera organizacional. Las necesidades, tanto del individuo como de la organización, cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de *socialización organizacional*, en la forma de normas de cambio organizacionales (Schein, 1968; 1971). Se podría pensar que estas normas son *obligatorias* en el sentido de que su aceptación es requisito de afiliación continua en la organización. Por ejemplo, al gerente o dirigente americano se le ha socializado para que defienda la validez del sistema de libre competencia; el profesor universitario debe aceptar los cánones de investigación y escolaridad; el ingeniero debe creer en la seguridad del producto. Otras normas organizacionales son *periféricas*, en el sentido de que para un miembro de la organización es deseable pero no esencial aceptarla. Por ejemplo, desde el punto de vista de la organización puede ser deseable que los dirigentes o gerentes sean hombres, tengan ciertas ideas políticas, se vistan de una manera, consuman sólo los productos de la compañía, etc. Puede ser deseable que a un profesor universitario le guste enseñar, esté dispuesto a ocupar cargos administrativos en la universidad, pase más tiempo en la universidad que en los viajes de asesoría, etc. La violación a estas normas no implica expulsión de la organización si todavía se aceptan las normas obligatorias.

La adaptación del individuo a la organización se puede concebir en términos de la aceptación o rechazo de las normas obligatorias y/o periféricas, tal y como se muestra en la Tabla 6.1. La aceptación de las normas obligatorias y de las periféricas se puede concebir como "conformidad" o sea la tendencia a tratar de encajar completamente en la organización y a asumir una orientación de custodia con relación a la forma como siempre se han hecho las cosas—o sea convertirse en el "hombre de empresa" leal pero poco

Tabla 6.1

Adaptación del individuo a la organización		
NORMAS OBLIGATORIAS		
	Acepta	Rechaza
NORMAS PERIFERICAS	Acepta	Rebelión subversiva
	Rechaza	Revolución abierta

creativo. La aceptación de las normas periféricas combinadas con el rechazo de las obligatorias se considera una "rebelión subversiva" en el sentido de que al rechazar las premisas básicas de la organización y aceptar las periféricas, la persona está ocultando su propia rebeldía. En contraste, cuando se rechazan los dos tipos de normas, se plantea una rebelión abierta o un comportamiento revolucionario que, por lo general, conlleva a la pérdida voluntaria o involuntaria de afiliación.

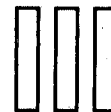
Si la organización está preocupada por su propia incapacidad para crecer y hacer innovaciones cuando se confronta un medio cambiante y complejo, la respuesta ideal por parte del individuo podría ser lo que he llamado el "*individualismo creativo*", que se basa en una aceptación de las normas obligatorias y en un rechazo de las periféricas. El individuo creativo es alguien genuinamente preocupado por metas organizacionales básicas y dispuesto a ser creativo para ayudarle a la organización a lograr sus objetivos básicos.

La creatividad en bien de la organización se puede ver en dos formas: una, como la creatividad tradicionalmente identificada en la mayoría de las organizaciones como investigación y desarrollo, por medio de la cual un individuo se dedica a inventar o a crear nuevos productos o nuevos servicios; otra, que se podría concebir como una "innovación de rol", o sea el desarrollo de nuevas formas de realizar una tarea o de desempeñar un cargo para lograr que la organización sea mucho más efectiva, eficiente o adaptable (Schein, 1970; Van Maanen & Schein, 1979). Un gerente puede inventar un nuevo producto (innovación de contenido) o dedicar toda su energía creativa a idear sistemas diferentes de integración de varios departamentos, a establecer nuevos procedimientos que optimicen el control financiero, a utilizar nuevos métodos de supervisión que aumenten la producción, etc., (innovación de rol). Un profesor universitario puede derivar una nueva ley científica o publicar una teoría nueva sobre algo (innovación de contenido), o puede inventar métodos nuevos para enseñar algo más eficientemente, hacer mejor utilización de las habilidades de otra persona o asegurar su participación y compromiso con una causa social (innovación de rol).

Se podría formular la hipótesis de que la necesidad que la gente tiene de conformarse, rebelarse o ser innovador está relacionada en forma muy compleja con el sistema de motivación y que esas necesidades cambian durante el transcurso de la carrera profesional. Por ejemplo, al principio de la carrera, cuando la gente apenas está aprendiendo lo que tiene que hacer, se es muy conformista. Cuando ya se logra "tenencia" organizacional y cierta seguridad laboral, la persona se embarca en un período de alta creatividad y a veces hasta trata de rebelarse contra la práctica común. Otras etapas posteriores producen posiblemente una tendencia a hacer innovaciones de rol o a adoptar una actitud conformista dependiendo del grado de participación laboral de la persona. La forma como la organización maneje el paso de la persona de un segmento organizacional a otro, a través de delimitantes funcionales, jerárquicos o envolventes posiblemente determina grandemente el que esa persona adopte una actitud conformista o de custodia o se vuelva más innovador (Van Maanen & Schein, 1979).

Para el individuo, para el gerente de una organización y para los miembros de una institución social preocupada por las políticas de orden social,

la conclusión más importante que se puede sacar de toda esta discusión es que la motivación humana y el desarrollo profesional son muy complejos y todavía muy difíciles de comprender. Por consiguiente, un espíritu investigativo permanente y un compromiso de diagnosticar situaciones antes de iniciar cualquier acción parecen ser el camino a seguir más indicado. No está claro si el "mejor" tipo de contrato psicológico es el que incrementa al máximo el individualismo creativo, pues es fácil imaginar condiciones bajo las cuales tanto el individuo como la organización se sentirían más satisfechos con una respuesta de tipo conformista. Sin embargo, uno debe diagnosticar las posibles consecuencias del curso de acción que se tome, cualquiera que este sea, utilizando cualquier tipo de herramientas de análisis disponible. Debe uno también ser consciente de que los supuestos personales e ideas preconcebidas pueden actuar como potentes filtros a través de los cuales el mundo que nos rodea se ve mucho más simple de lo que es en realidad.



Liderazgo y participación

Pocos temas en psicología de la organización han recibido tanta atención como el de liderazgo. Como lo demostraron los capítulos anteriores, cualquier análisis que se haga de la naturaleza y motivación humanas nos lleva inevitablemente a considerar la forma cómo un líder y/o un dirigente debe manejar a sus subordinados. Por tanto, el liderazgo es en cierto sentido lo contrario de la motivación. Mientras que en el análisis de la naturaleza y motivación humanas nos concentramos más en el subordinado, en los capítulos siguientes nos concentraremos en el líder. Después de examinar con algún detalle las dificultades que se han encontrado para determinar la forma como un líder debe funcionar, hacemos una revisión de algunas de las teorías de liderazgo más importantes. No todas se discuten, sin embargo. Nos concentraremos en las teorías propuestas por Fiedler, Vroom, Hersey y Blanchard y por Argyris, pues representan una muestra que ilustra algunos de los contrastes de aproximación al problema de liderazgo más interesantes. De estas teorías surgen también algunos de los programas de entrenamiento práctico más bien pensados.

En el Capítulo 8 examinaremos el problema de liderazgo como un conjunto de funciones y trataremos de ver la problemática en perspectiva concentrándonos particularmente en el problema de la conveniencia del liderazgo participativo—es decir, en qué medida debe un líder compartir el poder y la toma de decisiones con sus subalternos. La participación laboral es hoy un problema al que se le da mucha importancia en la psicología organizacional, más aún cuando algunos países han empezado a *legislarlo*. Se hace crítico comprender las implicaciones que la participación tiene para poder entender las condiciones bajo las cuales ésta puede o no conducir a mayor efectividad para la organización o mayor satisfacción por parte del empleado.

7

¿Por qué es tan difícil hacer un análisis del liderazgo?

En este capítulo trataremos de presentar el problema de liderazgo de tal manera que se puedan descubrir los factores que contribuyen a su complejidad. Por dificultades parecidas a las que se encontraron cuando tratábamos de proponer un modelo simple de naturaleza humana, veremos que es casi imposible encontrar un modelo simple de buen liderazgo. Para empezar tenemos que reconocer la existencia de varios problemas de definición y de análisis.

PROBLEMA 1: IDENTIFICACION DEL "LIDER"

Cuando empezamos a analizar la conducta de liderazgo, ¿con qué punto de referencia utilizamos el término *líder* o *dirigente*? Supongamos que una organización es como un equipo de fútbol, conformado por: (1) los propietarios del equipo; (2) un gerente general contratado por los propietarios; (3) uno o más cargos administrativos por debajo del gerente general, encargados de los asuntos básicos de administración del equipo; (4) un director técnico; (5) otros entrenadores auxiliares encargados de especialidades varias tales como el ataque, la defensa y los saques; (6) uno o más capitanes de equipo elegidos por los jugadores o nombrados por el entrenador técnico; (7) un mediocampista que decide las jugadas; (8) representantes de los jugadores si estos están sindicalizados; y finalmente (9) los "líderes informales" que surgen entre los jugadores.

Si decidimos analizar el "estilo de liderazgo" en relación con el rendimiento del equipo, ¿el estilo *de quién* analizaríamos? ¿A cuál líder analizaríamos? Algunos dirían que tenemos que analizar a los líderes informales—al mediocampista o al capitán de la defensa que produce un efecto inspiracional inmediato en los jugadores en la cancha de juego; otros dirían que el líder clave es el director técnico, mientras que otros dirían que es el gerente general, pues es él quien después de todo decide a quién contratar co-

mo director técnico. Algunos incluso pueden relacionar el rendimiento del equipo con los propietarios, pues son estos los que deciden no sólo cuánto dinero se puede invertir en la consecución de los mejores jugadores sino también qué tan "justo" puede ser el programa de compensación de tal manera que se logren diferentes niveles de moral y de rendimiento por parte de los jugadores.

Obviamente, la organización en general no podrá funcionar bien a menos que el liderazgo *a todo nivel* alcance algún estándar mínimo de efectividad. El director técnico más brillante no puede llevar un equipo al triunfo si no tiene gente preparada en el equipo para lograrlo. Todos hemos visto los problemas que debe confrontar un mediocampista que no recibe suficiente protección de su línea defensiva para poder hacer pases correctos.

El rendimiento mínimo a todo nivel sin embargo, es sólo una respuesta parcial porque muchas organizaciones alcanzan ese mínimo y todavía pueden luego funcionar más o menos eficientemente gracias a la actuación sobresaliente de uno o más líderes en la organización. La búsqueda del "liderazgo" es, en cierto sentido, una búsqueda de aquellas características o de aquellas conductas que definen esa actuación sobresaliente y que requieren del subordinado un esfuerzo extra de su parte. Por consiguiente, a menudo resolvemos el dilema de "quién es el líder" diciendo que queremos que *todo mundo* en la organización se aproxime a algún modelo ideal de buen liderazgo. A menudo, también, asumimos que ese ideal existe y que existen características o conductas universales de liderazgo que permitirían que cada cargo administrativo fuese más eficiente. El supuesto, como veremos más adelante, es muy cuestionable.

PROBLEMA 2:

¿CUAL ES EL ALCANCE DEL "LIDERAZGO"?

Un segundo dilema de definición ilustrado por el equipo de fútbol o por cualquier otra organización es *el alcance que tiene la influencia del líder*. ¿A qué se refiere el liderazgo, a la *influencia* directa y personal que puede tener un supervisor en sus subordinados o a la habilidad para influir en alguna forma, *en todos los cargos* y niveles que están bajo un líder o un dirigente, aunque para hacerlo no tenga que ser por influencia directa? ¿Cómo se debe medir a un alto ejecutivo, por la forma como pueda dirigir a sus vicepresidentes o por la efectividad de toda la organización? Esta pregunta es importante porque una característica básica del alto ejecutivo debe ser su habilidad para *seleccionar* dirigentes, de menor jerarquía, eficientes y no su capacidad real para manejarlos. Si un "líder" político o religioso tiene éxito en comunicarle un mensaje importante a un buen número de sus seguidores, decimos que el "liderazgo" es bueno a pesar de que no existe interacción personal de ninguna manera. Debemos, por tanto, al estudiar el problema de liderazgo, determinar claramente el nivel y tipo de influencia del que estamos hablando.

PROBLEMA 3:

¿CUAL ES EL CONTEXTO CULTURAL?

Un tercer dilema es que una definición de "buen liderazgo" refleja, por lo general, el contexto histórico, social o cultural dentro del cual se hace el análisis. Lo que nosotros consideramos "buen" liderazgo no sólo refleja nuestros conceptos sobre la naturaleza humana tal y como se presentaron en los capítulos anteriores sino que posiblemente estos estén influenciados por la ideología política y por las circunstancias socioeconómicas bajo las cuales se da ese comportamiento. La Tabla 7.1 ilustra el problema en mención tomando los tipos de organización básicos presentados por Etzioni, junto con las formas correspondientes de participación y con las fuentes de autoridad y ampliando el análisis con la adición de varios roles de liderazgo asociados con cada sistema. Los tipos presentados por Etzioni se pueden aplicar tanto a los sistemas políticos como a las organizaciones dentro de todo un grupo social.

En el sistema de tipo *coercitivo* basado en el control del premio y el castigo o en las bases tradicionales de legitimidad, los términos más comunes son términos como *emperador, rey, reina, dictador, autócrata, tirano o jefe*. Dependiendo de qué tan benigno es el líder, la actitud básica del subordinado puede ser (a) de sumisión, de dependencia y resignación, o (b) de enojo, resentimiento y dependencia mutua, o (c) de lealtad y compromiso con el líder.

En qué medida puede una organización coercitiva manifestarse como tal depende sólo de la habilidad del dictador o del autócrata para analizar correctamente lo que se necesita hacer y de su habilidad para obtener, de un grupo básicamente pasivo de subordinados, un nivel razonable de rendimiento gracias a la manipulación que se hace del premio o del castigo. En muchos de los llamados países "en desarrollo" se sostiene que en ellos sólo puede funcionar un liderazgo autocrático fuerte porque sólo una élite minoritaria es la que verdaderamente sabe lo que el país necesita y que sólo el control centralizado fuerte puede asegurar la coordinación necesaria para suplir esas necesidades. Si este tipo de líderes pueden convencer a la gente o a los miembros de la organización de que lo que se está haciendo es sólo por su bien, pueden también lograr, como se ha observado en países en donde al dictador se le admira y se le respalda, niveles altos de motivación.

La situación es muy diferente en sistemas utilitarios cuyo supuesto básico es que la relación apropiada entre el subordinado y el líder debiera estar basada en principios racionales-legales. A menos que el líder pueda satisfacer algunas de las necesidades de los subordinados, el contrato especifica que ellos lo pueden remover del cargo o hacerlo despedir. En este tipo de sistema, términos tales como *supervisor, gerente, burócrata, ejecutivo, representante y senador* implican todos, en cierta medida, que la autoridad del líder descansa en la *posición* o en el *cargo* que éste ocupa y que para mantenerlo, todo lo que se requiere es un mínimo de especialización en el campo de trabajo. Es bueno tener un jefe que lo "anime" a uno o que lo inspire, pero en un sistema utilitario, ese tipo de jefe ni siquiera se da. Lo único que

Tabla 17.1

Conceptos de liderazgo en diferentes tipos de sistemas			
	TIPO ORGANIZACIONAL BASICO*		
	Coercitivo	Utilitario	Normativo
Forma básica de participación	Alienante	Calculadora	Moral
Base de autoridad	No legítima Control del premio y del castigo	Racional-legal: Autoridad por cargo	Carismática Autoridad racional basada en la especialidad
Términos o conceptos de líder	Tradicional		
	Rey o reina Emperador o emperatriz Dictador Tirano Autócrata Autócrata benevolente Jefe	Supervisor Gerente Ejecutivo Burocrata Representante Senador	Líder verdadero Mesías Salvador Empresario Gerente Ejecutivo
Actitud del subordinado	Dependencia Sumisión Resignación o Enojo Resentimiento Dependencia mutua o Lealtad Identificación con el líder compromiso	Cautela Sospecha Independencia Preocupación por la equidad Autoprotección Desvinculación	Participación Compromiso Dedicación Alta motivación Sentido de propósitos compartidos Interdependencia
Dilema de liderazgo básico	Cómo asegurar objetivos adecuados y cómo convencer a otros de que lo son	Cómo asegurar la participación	Cómo mantener la participación Cómo manejar la sucesión

*Los tipos se pueden aplicar a un sistema político en general o a una organización dentro de un sistema determinado.

uno puede esperar es equidad y tratamiento justo, por parte de la organización, de acuerdo a los términos del contrato.

En este tipo de sistema, el subordinado típico se caracteriza por ser cauteloso y sospechoso, por sentir la necesidad de buscar protección bien

sea por parte del sindicato o por parte de un grupo cívico de consumidores, por su sentido de independencia y por su limitado compromiso con la organización. Vale la pena observar que este tipo de organización requiere típicamente que el líder se preocupe por serlo eficientemente, pues el contrato psicológico básico entre el empleado y la organización no garantiza ningún compromiso, lealtad o motivación inicial. Cada líder debe idearse la forma de ganarse la confianza de los miembros del grupo y superar así su sospecha y cautela. Como las organizaciones utilitarias se encuentran, por lo general, en los sistemas de libre empresa, compitiendo una con otra, es muy importante resolver el problema que tiene el líder o el gerente de lograr que la gente haga un esfuerzo extra para que la organización sea más productiva y más eficiente que la competencia.

El problema de liderazgo es menos grave en los sistemas *normativos*, donde la organización está sólidamente constituida por causas y objetivos comunes, por un alto nivel de compromiso moral y por la certeza de que lo que se está haciendo es interesante e importante. La autoridad en este tipo de organizaciones descansa en las cualidades *personales* del líder, en su carisma o en su especialización básica para resolver problemas comunes. Los términos de liderazgo que uno normalmente asocia con el sistema son: *empresario, líder, mesías, salvador*. Sin embargo, si el subordinado viera al jefe como un "verdadero líder" los términos siguientes también se podrían utilizar: *supervisor, gerente o ejecutivo*.

El problema de analizar el liderazgo, se complica aún más por el hecho de que un número limitado de personas reúnen algunas de las cualidades personales (carisma) requeridas para el respaldo emocional de sus subordinados. Es demasiado sencillo asumir que todo lo que tenemos que hacer es tratar de encontrar gente carismática o enseñarle cómo serlo. Olvidamos que muchos tipos de organización primero, no tienen tareas o misiones que requieran niveles altos de participación y que la presencia de un líder carismático (aún en el caso de que lo podamos conseguir) no cambiaría una organización fundamentalmente utilitaria como lo puede ser una empresa manufacturera de textiles o una burocracia gubernamental en una organización de tipo normativo. El liderazgo, entonces, es en parte un fenómeno cultural y se debe analizar dentro de un contexto cultural, político y socioeconómico.

PROBLEMA 4: ¿CUAL ES LA TAREA?

El cuarto dilema en la definición del liderazgo es que dentro de un determinado sistema la naturaleza de la tarea, su contexto o los subordinados mismos pueden cambiar y cada uno puede requerir un cambio de adaptación por parte del líder. Como veremos más adelante, el liderazgo es en realidad, un problema de apareamiento de las características del líder y del subordinado con la naturaleza de la tarea y su contexto situacional—como por ejemplo, las restricciones, las circunstancias históricas, etc. Por consiguiente, aún si pudiéramos analizar el liderazgo, tendríamos que considerar los cambios que esa situación puede suplir con el tiempo y aceptar que una vez más, tenemos que confiar en la habilidad y flexibilidad del líder para diagnosticarla.

Por ejemplo, un gerente técnico puede decidir inicialmente que quiere ejercer un liderazgo participativo con un grupo de diseño. Más tarde, sin embargo, la presión del tiempo resultante, por ejemplo, de la aparición de nueva competencia en el mercado, puede obligarlo a ejercer un estilo de liderazgo mucho más autocrático para ahorrar tiempo y sacar un producto al mercado más rápidamente. Los subordinados pueden que estén dispuestos, en vista de las circunstancias, a aceptar ese estilo autocrático y es posible también, que sean mucho más eficientes a pesar de que ya no tienen tanta participación en la toma de decisiones si entienden, desde luego, que el cambio de estilo está basado en una decisión racional.

PROBLEMA 5: ¿CUAL ES LA ETAPA DE DESARROLLO ENTRE EL LIDER Y SUS SUBORDINADOS?

El quinto y último problema en la definición del liderazgo se deriva de la observación común de que lo que es una conducta de liderazgo apropiada y efectiva varía en función de la medida en que líder y subordinado han aprendido a trabajar juntos. El estado de desarrollo del grupo, así como la madurez de la relación líder-subordinado, impone limitaciones y oportunidades al comportamiento del líder. Por ejemplo, un grupo nuevo con un líder nuevo, confrontado con una tarea que nunca han realizado, puede requerir mucho más ayuda y mucho más comportamiento autocrático por parte del líder que un equipo que ya hace bastante tiempo está conformado y que puede tomar casi todas las decisiones sin que el líder esté presente. Por otra parte, es posible que ciertos tipos de comportamiento autocrático no sean tolerados por un grupo nuevo que se encuentra estrenando líder pero sí ser aceptados completamente por un grupo más maduro que confía en él. Por tanto, cuando analizamos una situación de liderazgo, debemos considerar cuánto tiempo han trabajado juntos los miembros del grupo, cuál es el ambiente que se respira en el grupo, cuánto tiempo lleva el líder con el grupo y el tipo de relación que éste ha logrado desarrollar con sus subordinados.

El mismo problema se puede analizar en términos más generales en un contexto comercial. Una organización joven, orientada con criterios de empresa, necesita un comportamiento de liderazgo fundamentalmente diferente del que requiere una organización madura de segunda o tercera generación, dirigida por administradores profesionales. Una organización que ha tenido que entrar en contextos turbulentos y que necesita revitalizar su misión o sus objetivos requiere liderazgo diferente, especialmente en los niveles más altos en donde la gente parece no sólo tener más claridad de objetivos sino también existir en medios mucho más estables. Una organización en decaimiento o "malas condiciones", en términos de la calidad de rendimiento, necesita liderazgo diferente del que puede requerir una organización en vía de desarrollo y progreso. En ambos casos, la clave está en la *naturaleza básica de la tarea*, en la medida en que esta se derive del estado de desarrollo de la organización y en el *tipo de participación que se requiera del subordinado*.

Para resumir, antes de que en realidad podamos analizar el comportamiento de liderazgo debemos establecer (1) cuál es el nivel de la organiza-

ción del que estamos hablando; (2) si hablamos de influencia directa personal o si estamos hablando de un concepto más amplio de realización de tareas que atraviesa diferentes niveles de la organización; (3) el tipo de conceptos culturales, políticos o socioeconómicos dentro de los cuales se ubica la organización o la situación que se está analizando; (4) la naturaleza de la tarea, los subordinados y las restricciones de carácter situacional que puedan estar operando; y (5) el estado de desarrollo del grupo subordinado y de la relación líder-subordinado. Como veremos más adelante, diferentes autores se refieren a aspectos diferentes del problema de liderazgo.

UN MARCO DE DIAGNOSTICO PARA EL ANALISIS DEL LIDERAZGO

Para poder manejar la complejidad inherente en el análisis del liderazgo, necesitamos descomponerlo en un número de componentes que sirvan de guía para revisar la teoría e investigación sobre liderazgo (Ver Figura 7.1). El centro de la figura (Cajón A) representa una imagen objetiva del líder visto desde afuera en términos de sus características inherentes, determinantes, predisposición de personalidad y otras propiedades medibles, que se presume, pueden ser más o menos estables en la persona. A la izquierda, se presentan las características del subordinado (Cajón B) y a la derecha las de la tarea y situación contextual, vistas todas también desde afuera (Cajón C).

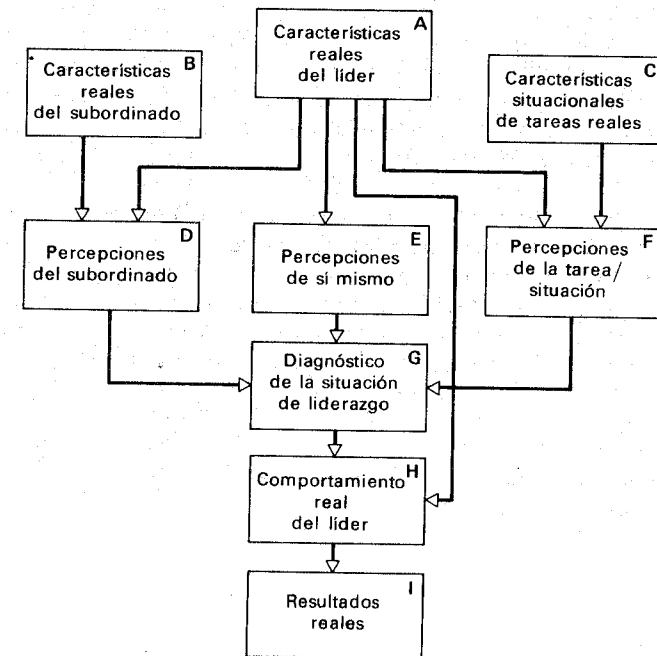


Figura 7.1 Los componentes de una situación de liderazgo.

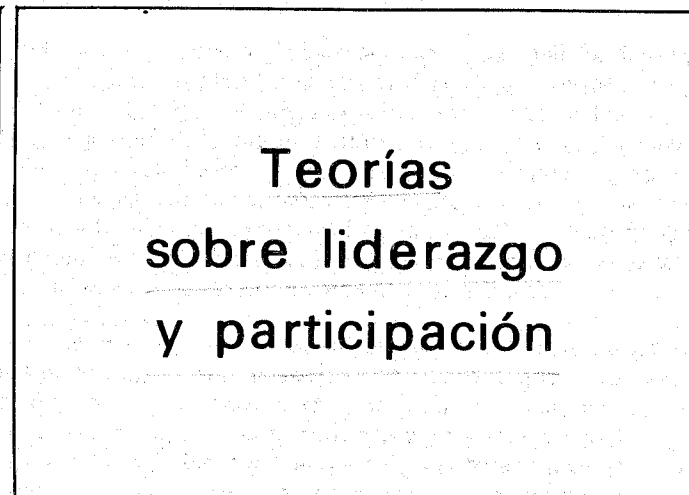
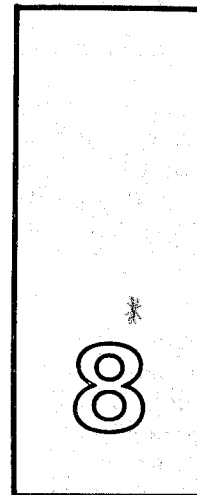
A continuación se muestra una serie de percepciones del líder—cómo percibe el líder a sus subordinados, cómo percibe la tarea y su contexto, cómo se percibe a sí mismo en relación con la tarea y con sus subordinados (Cajones D, E, F). Estas percepciones se constituyen en una función *conjunta* de las características reales, tal y como las puede ver alguien desde afuera y la propia predisposición del líder, sus prejuicios, mecanismos de defensa y personalidad.

La suma total de esas percepciones constituirán el diagnóstico que el líder hace de toda su situación y es a partir de este diagnóstico, hecho consciente o inconscientemente, que el líder decide qué es lo que tiene que hacer (Cajón G). El diagnóstico puede ser supremamente intuitivo y reflejar las percepciones y predisposiciones del líder o puede ser uno al cual se llega sistemáticamente en virtud del examen consciente de varios factores.

El comportamiento real del líder (Cajón H) es entonces el resultado *conjunto* del diagnóstico y de la predisposición real del líder, que nos previene sobre el hecho comúnmente observado de que entre lo que el líder tiene intención de hacer y lo que en verdad hace puede haber mucha diferencia. El comportamiento real conlleva entonces a resultados (Cajón I) que afectan al subordinado, la tarea y las características del líder en situaciones futuras.

Buena parte de las primeras investigaciones que se hicieron para estudiar el problema de liderazgo le dieron toda su atención a las “características” del líder (Cajón A) en un intento por identificar aquellas que claramente ayudarían a distinguir al buen líder como por ejemplo, su inteligencia, su agresividad, juicio, etc. Centenares fueron los estudios que se hicieron, pero los resultados mostraban casi siempre, que una característica correlacionada altamente con el éxito en una situación no lo era en otra o que la que parecía funcionar con un líder no funcionaba con otro. Fue el fracaso de estos primeros esfuerzos investigativos el que llevó a una redefinición de liderazgo como una *relación* entre el líder, sus seguidores y las características situacionales de la tarea (Gibb, 1969). De todas maneras, muchos autores e investigadores todavía le dan importancia a las características básicas del líder.

En el capítulo siguiente, examinaremos varias aproximaciones al estudio del liderazgo que representan formas diferentes de enfocar los problemas de liderazgo. Lo que debemos recordar es que a pesar de que cada teoría hace referencia a la mayoría de los componentes que se muestran en la Figura 7.1, por lo general sólo se concentran desde el punto de vista teórico e investigativo, en uno o dos de esos componentes.



CON ENFASIS EN EL LIDER: LA TEORIA DE APAREAMIENTO DE LIDERES DE FIEDLER

Una de las teorías y programas de investigación sobre líderes de grupos orientados por tareas, más viejas y más discutidas, es la teoría de apareamiento de líderes de Fiedler (1967, 1971). Trabajando esencialmente con grupos cuyos líderes se podían claramente identificar y cuyo rendimiento se podía medir en forma precisa (equipos de basquetbol, cuerpos de bomberos en práctica de manguera al blanco, talleres de fundición y pequeñas cooperativas, por ejemplo), Fiedler desarrolló primero una medida de la orientación básica del líder llamada LPC (Colega de trabajo de menor preferencia). Al líder se le pide que piense en todas las personas con las que alguna vez ha trabajado y que luego seleccione la persona con la que tendría “más dificultad para trabajar bien”. Luego se le pide que describa a esa persona de acuerdo a 18 dimensiones bipolares tales como “agradable—desagradable”, “confiable—no confiable”. A cada adjetivo se le da un puntaje en términos de la medida en que el líder ve en el colega de trabajo de menos preferencia (LPC) características negativas o positivas. Al líder con *bajo LPC* (con mayoría de puntajes negativos) se le ve como a un líder esencialmente orientado por la *tarea*, mientras que al líder con *alto LPC* (con mayoría de puntajes positivos) se le ve como a un líder orientado primordialmente por la *relación*.

Fiedler considera que los líderes con bajo LPC se preocupan más por la realización de la tarea porque perciben a todo el que no trabaje bien, en términos muy negativos; en contraste, aquellos líderes con alto LPC se orientan más por la relación porque consideran valioso aún al colega de menor preferencia. Obsérvese que el LPC como medida de la orientación del líder pertenece al Cajón A de la Figura 7.1 porque tiene que ver con una característica básica del líder. Debe observarse, sin embargo, que el comportamien-

to real del líder no se estudió explícitamente ni se correlacionó tampoco con los puntajes LPC en la investigación hecha por Fiedler.

En los primeros estudios que Fiedler adelantó, mostró cómo a pesar de que los puntajes LPC absolutos se correlacionaban con el rendimiento de equipo, la tendencia general de las correlaciones era a ser muy bajas. Gradualmente, Fiedler, como todos los demás investigadores del liderazgo, descubrió que la relación entre el líder y el subordinado lo mismo que la naturaleza de la tarea influyen en la correlación y el descubrimiento lo llevó entonces a proponer la siguiente teoría de contingencia:

1. Si (a) el líder sostiene una buena relación con los miembros del grupo según el grado de aceptación que tenga, (b) el líder, debido a la naturaleza de su cargo, está investido de poder suficiente para castigar o premiar a sus subordinados y (c) la tarea es una tarea altamente estructurada gracias a que tiene objetivos claros, pocas soluciones correctas, pocas formas de realizarlas y criterios claros de éxito, entonces se dice que el líder se encuentra en una situación altamente favorable. Bajo estas condiciones, Fiedler consistentemente encontró correlaciones negativas entre el LPC y el rendimiento. En otras palabras, las situaciones altamente favorables al líder, producen los mejores resultados con líderes de bajo LPC (altamente orientados por la tarea).
2. Si la situación es tan sólo moderadamente favorable al líder porque no hay tanta aceptación por parte de los miembros del grupo, o porque no existe tanto poder investido en el cargo o porque la tarea no es tan estructurada, entonces la correlación entre el rendimiento y el LPC tiende a ser consistentemente positiva. Esto sugiere que las situaciones moderadamente favorables al líder producen los mejores resultados si el líder tiene un alto LPC (orientado por la relación).
3. Si la situación no le es favorable al líder porque los niveles de aceptación de poder investido en el cargo y de estructuración de la tarea son muy bajos, las correlaciones tienden a ser de nuevo negativas. Esto sugiere que las situaciones desfavorables al líder producen los mejores resultados con líderes bajos en LPC (orientados por la tarea).

¿Por qué exhiben estas relaciones una forma tan curvilínea? Primero que todo, se debe anotar que el constructo LPC de Fiedler es una característica, una orientación o un valor más o menos estable del líder y que produce desviaciones consistentes en la forma como el líder se comporta. Tal y como Fiedler lo propone, sin entrar a demostrarlo, el líder con LPC alto u orientado por la relación trata de realizar tareas desarrollando y manteniendo buenas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo. En situaciones altamente favorables al líder pero caracterizados por un alto grado de control, esta persona tiende a despreocuparse de las relaciones y a gastar más tiempo tratando de serle agradable a su supervisor, a menudo olvidándose de sus subordinados. En contraste, un líder orientado por la tarea en esta misma situación favorable se siente tranquilo porque todo es claro y está bajo control, permitiéndole así buscar objetivos claros y supervisar cómodamente el progreso del grupo.

En situaciones desfavorables donde el líder tiene poco control, el líder con alto LPC y orientado por la relación decide no presionar a sus subordinados para que realicen una tarea y evitar así enojarlos o alienarlos. El líder con alto LPC se puede entonces preocupar tanto por propiciar relaciones entre los miembros del grupo que la realización de la tarea sufre como consecuencia. Por otro lado, el líder con bajo LPC y orientado por la tarea se siente en su elemento. Se impacienta con la situación y la estructura, rápidamente ignora la resistencia y produce buenos resultados ayudándole al grupo a reducir su ambigüedad.

Situaciones moderadamente favorables que, por consiguiente, requieren que se le den relaciones y soluciones innovadoras a problemas relativamente menos estructurados, son en las que el líder, alto en LPC y orientado por la relación se siente mejor. En este tipo de situaciones, los líderes con bajo LPC se sienten fuera de lugar, le prestan poca atención a los problemas interpersonales del grupo, se preocupan demasiado por la tarea, y no producen como consecuencia tan buenos resultados.

Como el LPC es una orientación que se supone tiene cierta estabilidad, las implicaciones de este tipo de teoría son que los líderes deben descubrir su propia orientación y buscar luego una situación que se ajuste óptimamente a este estilo. Los líderes con bajo LPC deben buscar situaciones favorables o altamente desfavorables, o tratar de hacer que una situación sea más favorable y produzca los mejores resultados. En la misma forma, los líderes con alto LPC y orientados por la relación deben buscar o propiciar situaciones moderadamente favorables.

Fiedler, Chemers y Mahar (1976) han desarrollado un folleto de auto-entrenamiento que le permite al lector determinar cuál es su LPC. El folleto, primero, le pide a la persona que diagnostique qué tan favorable es una determinada situación, analizando la relación entre líder y miembro del grupo, la estructura de la tarea y el poder relativo investido en el cargo, y lo invita luego a que determine en qué medida se ajusta ella a la situación. Si la medida de ajuste es muy pobre, el programa le ofrece instrucciones para crear una situación más favorable.

El punto fuerte de este modelo es que le presta atención explícita a cada uno de los componentes necesarios—al líder, a los subordinados y a la tarea. Le ayuda al líder a hacer un diagnóstico explícito basado en un análisis de sí mismo, de la tarea y de la relación líder-subordinado, y reconoce de entrada que el comportamiento del líder no es tan flexible. Al contrario, el problema del líder es cómo encontrar buena correspondencia entre sus propias características y las que la situación requiere.

Los puntos más débiles del modelo son, primero que las categorías de diagnóstico son complejas y a menudo difíciles de determinar—en la práctica puede ser difícil determinar qué tan buenas deben ser las relaciones entre el líder y los subordinados, qué tan estructurada debe ser la tarea y qué tanto poder por cargo debe estar investido en el líder. Segundo, Fiedler no le presta mayor atención al diagnóstico de las características del subordinado. Tercero, no se tiene en cuenta la competencia técnica real del líder o del subordinado. La teoría asume que ambos la poseen en forma adecuada. Cuarto, la evidencia correlacional del concepto de apareamiento o correspondencia es muy pobre. Las correlaciones se dan, por lo general, en la dirección correc-

to real del líder no se estudió explícitamente ni se correlacionó tampoco con los puntajes LPC en la investigación hecha por Fiedler.

En los primeros estudios que Fiedler adelantó, mostró cómo a pesar de que los puntajes LPC absolutos se correlacionaban con el rendimiento de equipo, la tendencia general de las correlaciones era a ser muy bajas. Gradualmente, Fiedler, como todos los demás investigadores del liderazgo, descubrió que la relación entre el líder y el subordinado lo mismo que la naturaleza de la tarea influían en la correlación y el descubrimiento lo llevó entonces a proponer la siguiente teoría de contingencia:

1. Si (a) el líder sostiene una *buena relación* con los miembros del grupo según el grado de aceptación que tenga, (b) el líder, *debido a la naturaleza de su cargo*, está *investido de poder* suficiente para castigar o premiar a sus subordinados y (c) *la tarea es una tarea altamente estructurada* gracias a que tiene objetivos claros, pocas soluciones correctas, pocas formas de realizarlas y criterios claros de éxito, entonces se dice que el líder se encuentra en una situación *altamente favorable*. Bajo estas condiciones, Fiedler consistentemente encontró correlaciones negativas entre el LPC y el rendimiento. En otras palabras, *las situaciones altamente favorables al líder, producen los mejores resultados con líderes de bajo LPC (altamente orientados por la tarea)*.
2. Si la situación es tan sólo *moderadamente favorable* al líder porque no hay tanta aceptación por parte de los miembros del grupo, o porque no existe tanto poder investido en el cargo o porque la tarea no es tan estructurada, entonces la correlación entre el rendimiento y el LPC tiende a ser consistentemente positiva. Esto sugiere que *las situaciones moderadamente favorables al líder producen los mejores resultados si el líder tiene un alto LPC (orientado por la relación)*.
3. Si la situación *no le es favorable* al líder porque los niveles de aceptación de poder investido en el cargo y de estructuración de la tarea son muy bajos, las correlaciones tienden a ser de nuevo negativas. Esto sugiere que *las situaciones desfavorables al líder producen los mejores resultados con líderes bajos en LPC (orientados por la tarea)*.

¿Por qué exhiben estas relaciones una forma tan curvilínea? Primero que todo, se debe anotar que el constructo LPC de Fiedler es una característica, una orientación o un valor más o menos estable del líder y que produce desviaciones consistentes en la forma como el líder se comporta. Tal y como Fiedler lo propone, sin entrar a demostrarlo, el líder con LPC alto u orientado por la relación trata de realizar tareas desarrollando y manteniendo buenas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo. En situaciones *altamente favorables* al líder pero caracterizados por un alto grado de control, esta persona tiende a despreocuparse de las relaciones y a gastar más tiempo tratando de serle agradable a su supervisor, a menudo olvidándose de sus subordinados. En contraste, un líder orientado por la tarea en esta misma situación favorable se siente tranquilo porque todo es claro y está bajo control, permitiéndole así buscar objetivos claros y supervisar cómodamente el progreso del grupo.

En situaciones *desfavorables* donde el líder tiene poco control, el líder con alto LPC y orientado por la relación decide no presionar a sus subordinados para que realicen una tarea y evitar así enojarlos o alienarlos. El líder con alto LPC se puede entonces preocupar tanto por propiciar relaciones entre los miembros del grupo que la realización de la tarea sufre como consecuencia. Por otro lado, el líder con bajo LPC y orientado por la tarea se siente en su elemento. Se impacienta con la situación y la estructura, rápidamente ignora la resistencia y produce buenos resultados ayudándole al grupo a reducir su ambigüedad.

Situaciones *moderadamente favorables* que, por consiguiente, requieren que se le den relaciones y soluciones innovadoras a problemas relativamente menos estructurados, son en las que el líder, alto en LPC y orientado por la relación se siente mejor. En este tipo de situaciones, los líderes con bajo LPC se sienten fuera de lugar, le prestan poca atención a los problemas interpersonales del grupo, se preocupan demasiado por la tarea, y no producen como consecuencia tan buenos resultados.

Como el LPC es una orientación que se supone tiene cierta estabilidad, las implicaciones de este tipo de teoría son que los líderes deben descubrir su propia orientación y buscar luego una situación que se ajuste óptimamente a este estilo. Los líderes con bajo LPC deben buscar situaciones favorables o altamente desfavorables, o tratar de hacer que una situación sea más favorable y produzca los mejores resultados. En la misma forma, los líderes con alto LPC y orientados por la relación deben buscar o propiciar situaciones moderadamente favorables.

Fiedler, Chemers y Mahar (1976) han desarrollado un folleto de auto-entrenamiento que le permite al lector determinar cuál es su LPC. El folleto, primero, le pide a la persona que diagnostique qué tan favorable es una determinada situación, analizando la relación entre líder y miembro del grupo, la estructura de la tarea y el poder relativo investido en el cargo, y lo invita luego a que determine en qué medida se ajusta ella a la situación. Si la medida de ajuste es muy pobre, el programa le ofrece instrucciones para crear una situación más favorable.

El punto *fuerte* de este modelo es que le presta atención explícita a cada uno de los componentes necesarios—al líder, a los subordinados y a la tarea. Le ayuda al líder a hacer un diagnóstico explícito basado en un análisis de sí mismo, de la tarea y de la relación líder-subordinado, y reconoce de entrada que el comportamiento del líder *no* es tan flexible. Al contrario, el problema del líder es cómo encontrar buena correspondencia entre sus propias características y las que la situación requiere.

Los puntos más *débiles* del modelo son, *primero* que las categorías de diagnóstico son complejas y a menudo difíciles de determinar—en la práctica puede ser difícil determinar qué tan buenas deben ser las relaciones entre el líder y los subordinados, qué tan estructurada debe ser la tarea y qué tanto poder por cargo debe estar investido en el líder. *Segundo*, Fiedler no le presta mayor atención al diagnóstico de las características del subordinado. *Tercero*, no se tiene en cuenta la competencia técnica real del líder o del subordinado. La teoría asume que ambos la poseen en forma adecuada. *Cuarto*, la evidencia correlacional del concepto de apareamiento o correspondencia es muy pobre. Las correlaciones se dan, por lo general, en la dirección correc-

ta pero a menudo son muy bajas y estadísticamente no significantes. Finalmente, el concepto mismo de LPC es vago y las características de la gente con LPC alto o bajo apenas se empiezan a entender. En una revisión reciente de la investigación relacionada con la teoría de Fiedler, Hosking y Schriesheim (1978) cuestionaron seriamente aún las premisas más básicas de la teoría, observando que el LPC ni es estable ni se puede entender tan fácilmente y que las correlaciones básicas entre el LPC y los resultados situacionales son tan pobres que no ameritan las conclusiones prácticas que la teoría sugiere.

Ninguno de estos puntos débiles es fatal, pero tampoco han permitido que la teoría de Fiedler se convierta en una solución universal al problema de liderazgo.

CON ENFASIS EN LA TAREA/SITUACION: LA TEORIA DE CONTINGENCIA DE VROOM

Mientras que la teoría de Fiedler empieza con una medida del líder (LPC), Vroom siempre se ha preocupado más por la tarea y por el subordinado (Cajones B y E en la Figura 7.1). En una de las formulaciones más recientes de su teoría, Vroom (1975) empieza citando el resumen de 25 años de investigación del problema de liderazgo que hizo Stogdill (1948):

El patrón de características personales del líder debe tener alguna relación pertinente con las características, actividades y propósitos de sus seguidores... Se hace evidente entonces que un análisis adecuado del liderazgo incluye no sólo un estudio del líder sino también de las situaciones. (Stogdill, 1948, págs. 64-65.)

Parte de las primeras investigaciones hechas por Vroom (1960) mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad e involucrado en cierto tipo de tareas prefiere tener un líder *autócrata*. Este descubrimiento cuestionó el énfasis normativo de los estilos de liderazgo democrático y participativo del grupo Michigan (Likert, 1961; 1967). Basado en esta idea, Vroom propuso que el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento (Cajón H) en un continuo que va de un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo, de tal manera que el problema de liderazgo puede, en realidad, reformularse, como el desarrollo de unos criterios de diagnóstico que le permitirían al líder decidir en qué situaciones puede mostrar un determinado tipo de comportamiento (Cajones F y G). Vroom distingue cinco puntos básicos a lo largo de esta dimensión, cada uno de los cuales refleja una opción conductual del líder (Vroom & Yetton, 1973):

TIPOS DE ESTILOS DE DECISION GERENCIAL

- AI. Usted resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información disponible en ese momento.
- AII. Usted obtiene de sus subordinados la información necesaria, luego decide cuál es la solución al problema. Puede o no contarles a sus subordinados cuál es el problema al tratar de recoger la in-

formación que ellos le van a suministrar. El papel que juegan en la toma de la decisión es claramente sólo el de proveer la información que usted requiere y no el de generar o evaluar alternativas de solución.

- CI. Usted comparte individualmente el problema con algunos subordinados; recoge sus ideas y sugerencias sin llegar a reunirlos como grupo. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo (llegar a un consenso) sobre la mejor solución. El papel que usted juega es como el de "cabeza" de grupo. No trata de influir para que el grupo adopte "su" solución y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el respaldo de todo el grupo.¹

Esta dimensión de decisión se acerca mucho al continuo del comportamiento de liderazgo propuesto inicialmente por Tannenbaum y Schmidt (1958), pero va más allá al sugerir una forma específica de analizar problemas por medio de ocho preguntas de criterio ordenadas que un líder se puede hacer a sí mismo y un conjunto de reglas de decisión presentadas como un "árbol" de decisiones que lleva a la opción más deseable que se pueda emplear (ver Figura 8.1).

Estas siete preguntas están distribuidas de tal manera que el líder pueda analizar su situación problemática inmediata y que al contestar sí o no a cada pregunta, pueda llegar a unas alternativas de decisión viables. Para muchos de los caminos que se pueden seguir en el "árbol" de decisión, la respuesta que se genera puede todavía reflejar una opción viable entre una alternativa esencialmente autocrática o esencialmente participativa. En ese caso, el líder puede determinar si quiere utilizar un modelo de "camino corto" para incrementar al máximo la eficiencia a corto plazo (utilizando una solución más autocrática) a un modelo de desarrollo más largo que aumente al máximo la habilidad del subordinado para aprender cómo resolver los problemas el mismo. Las correspondientes reglas de decisión que conllevan a alternativas viables se dan a continuación.

Reglas diseñadas para proteger la calidad de la decisión

1. *La regla de información.* Si la calidad de la decisión es importante y si el líder no posee suficiente información o preparación para resolver el

¹ Se debe anotar que existen otras alternativas, como por ejemplo, delegar el problema a un subordinado o al grupo y dejar que ellos mismos tomen la decisión.

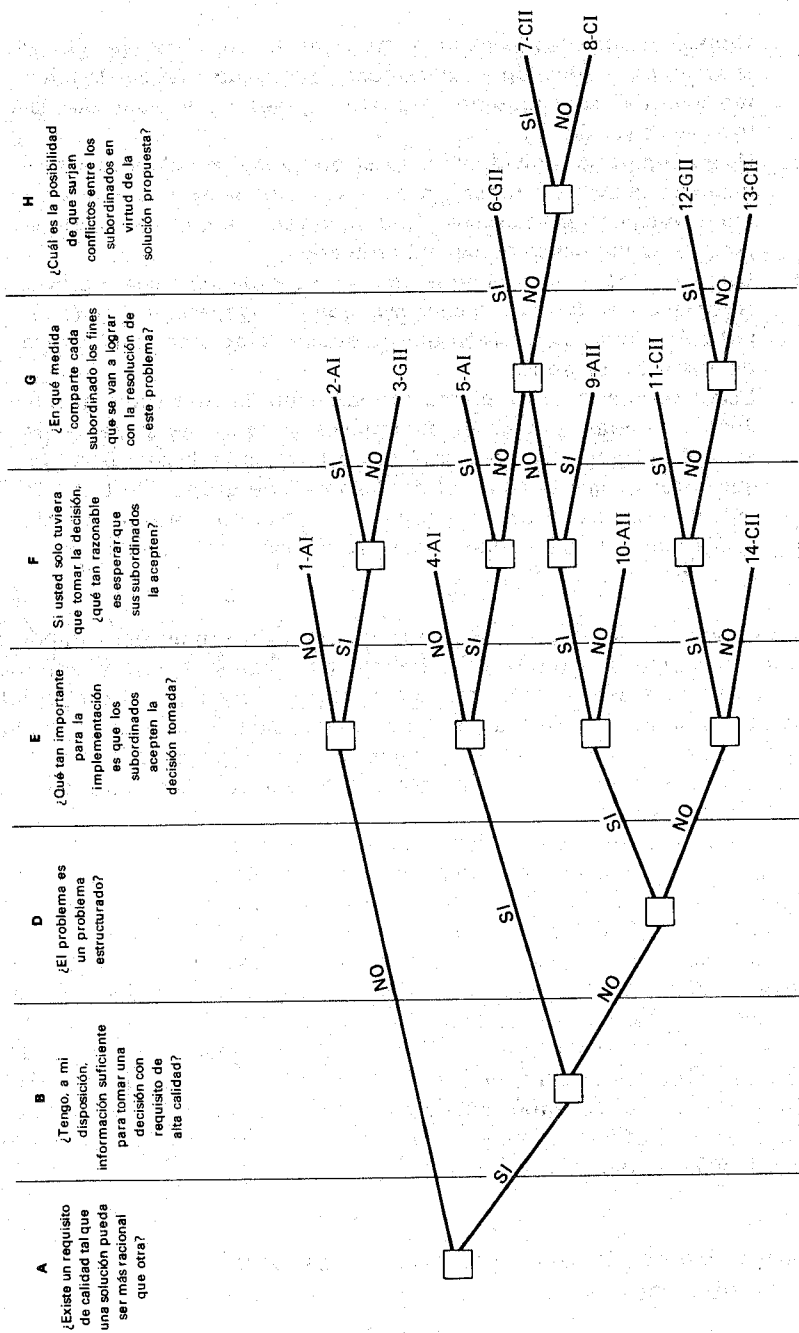


Figura 8.1 Diagrama de flujo para el proceso de toma de decisiones.

problema él solo, AI se elimina del conjunto de alternativas posibles. Si se utiliza, se arriesga una decisión de baja calidad.

2. *La regla de confianza.* Si la calidad de la decisión es importante y si no se puede confiar en que los subordinados hagan todos sus esfuerzos para resolver el problema según los fines de la organización, se elimina GII. Las alternativas que le eliminen al líder el control final de la decisión que se tome puede poner en peligro la calidad de la decisión.

3. *La regla del problema inestructurado.* En las situaciones en las que la calidad de la decisión es importante, si el líder no tiene la información o preparación necesarias para resolver el problema él solo, y si el problema es un problema inestructurado (es decir, no se sabe exactamente qué información se necesita y en dónde se puede localizar), el método que se utilice debe darle la oportunidad no sólo de recoger la información sino de hacerlo en forma eficiente y efectiva. Los métodos que aseguren la interacción entre los subordinados, con completo conocimiento del problema, tienen más posibilidad de ser más eficientes y de generar una solución de más alta calidad para el problema. Bajo estas condiciones AI, AII y CI se eliminan del conjunto de alternativas posibles. AI no prevee que el líder recoja la información necesaria y AII y CI representan un medio más problemático, menos efectivo y menos eficiente, de hacer que la información tenga algún impacto en la solución de problemas, que los métodos que procuran esa interacción.

Reglas diseñadas para proteger la aceptación de la decisión

4. *La regla de aceptación.* Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable para asegurar una implementación efectiva y no hay seguridad de que una decisión autocrática tomada por el líder sea aceptada, AI y AII se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Ninguna de las dos le brinda al subordinado la posibilidad de participar y con ambas existe el riesgo de que no se acepten.

5. *La regla de conflicto.* Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no hay seguridad de que una decisión autocrática pueda ser aceptada y entre los subordinados no existe acuerdo en cuanto a cuál pueda ser la solución apropiada, AI, AII y CI se eliminan del conjunto de alternativas posibles. El método que se utilice para resolver el problema debe permitirle/a los que están en desacuerdo resolver sus diferencias con conocimiento completo del problema. Por tanto, bajo estas condiciones, AI, AII y CI, que no plantean la posibilidad de que los que se encuentran en conflicto resuelvan sus diferencias, se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Si se utilizan, se corre el riesgo de que algunos subordinados no se comprometan con la decisión final que se tome.

6. *La regla de justicia.* Si no importa cuál sea la calidad de la decisión pero sí que ésta sea aceptada, sabiendo que la aceptación no va a ser el resultado de una decisión autocrática, AI, AII, CI y CII se eliminan del conjunto de alternativas posibles. El método que se utilice debe aumentar al máximo la probabilidad de aceptación, pues ésta es la única consideración importante para determinar la efectividad de la decisión. Bajo estas circuns

tancias, AI, AII, CI y CII que generan menos aceptación o compromiso que GII, se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Si se utilizan, se corre el riesgo de recibir menos aceptación de la decisión de la que se requiere.

7. *La regla de prioridad en la aceptación.* Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no se puede asegurar con una decisión autocrática y a los subordinados se les puede tener confianza, AI, AII, CI y CII se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Aquellos métodos que brindan igualdad de participación en el proceso de toma de decisiones pueden generar mayor aceptación sin sacrificar la calidad de la decisión. Si se utilizan otros métodos diferentes al de GII se corre el riesgo innecesario de que la decisión no sea aceptada completamente o que los subordinados no se comprometan con ella en la medida necesaria.

Por medio de estos conjuntos de reglas y del árbol de decisión, Vroom nos ha proporcionado una base lógica y clara para diagnosticar la situación de una tarea. Sin embargo, la pregunta de investigación más crítica que todavía no se ha resuelto satisfactoriamente es si un líder tiene *en realidad* la flexibilidad para variar su comportamiento según el conjunto de alternativas posibles. Vroom menciona dos tipos de evidencia: (1) lo que 500 gerentes de empresa en 11 países diferentes *dijeron* que hacían (es decir, por informes personales) para responder a una reciente situación de toma de decisiones; y (2) lo que los mismos gerentes *dijeron que harían* con respecto a unos problemas estandarizados que Vroom (1976) diseñó para efectos de entrenamiento. Basado en este tipo de información, Vroom descubre que los gerentes dicen ser muy flexibles y tener la capacidad de variar su estilo de acuerdo a las circunstancias. La diferencia *entre* ellos, en la medida en que utilizan cierto tipo de decisiones más que otros, fue menor que la variación observada *en* un gerente dado según el tipo de problemas. Como Vroom mismo lo observa, sin embargo, la información se basa en lo que la gente dice que haría en situaciones de liderazgo y no en el comportamiento observado, de tal manera que el problema de flexibilidad en situaciones reales de toma de decisiones queda sin resolver.

El programa de entrenamiento diseñado por Vroom le pide al grupo de gerentes que trabaje con un conjunto de problemas estandarizados y seleccionen sus propias alternativas de solución. Cada una de estas alternativas se pone en el computador de tal manera que cada persona reciba retroinformación inmediata sobre (a) la solución correcta de acuerdo con la teoría; (b) el patrón de soluciones seleccionado por otras personas; y (c) el análisis del patrón de respuestas propio de cada persona que refleja prejuicios y violaciones a las reglas de decisión características. Las hojas de retroinformación se discuten luego en grupos que han venido trabajando con casos y que ya han logrado una comprensión conjunta de la teoría y del comportamiento del liderazgo observado en cada uno de ellos. La discusión en pequeños grupos es crucial para corregir las ideas preconcebidas que la gente tiene de su propia conducta.

Los modelos de Fiedler y Vroom constituyen los programas de entrenamiento en liderazgo más completamente trabajados en este momento. ¿En qué difieren? No tenemos todavía mucha evidencia comparativa empírica pero sí se pueden identificar algunas de las diferencias conceptuales más obvias. El modelo de Fiedler se ha construido teniendo como base una varie-

dad amplia de situaciones de liderazgo en las que se utilizó un criterio muy estricto de efectividad de grupo. Mientras que los primeros estudios adelantados por Vroom se concentraron en tipos de situación similares, el modelo actual se limita a permitir que el gerente en una organización describa su propia conducta en el contexto de problemas de decisión específicos. Los estudios de Fiedler basados en el comportamiento de liderazgo son, por tanto, mucho más amplios, y sus resultados tienen potencialmente más aplicación, pero como lo hemos ya anotado, los conceptos son también mucho más generales y vagos, especialmente en lo que respecta a los criterios utilizados para juzgar cada situación. Vroom, por otra parte, utiliza criterios muy específicos, describe la conducta del líder y ofrece una gama más variada de comportamientos específicos del líder para escoger. Fiedler, como ya lo habíamos dicho, hace énfasis en la orientación básica del líder—tarea versus orientación hacia la relación (Cajón A), mientras que Vroom se concentra en los requisitos específicos de comportamiento del líder que una tarea en particular requiere (Cajón C).² Uno diría que el programa de entrenamiento basado en un autoanálisis y desarrollado por Fiedler no tiene tanto impacto como el programa de Vroom que se basa en el trabajo en grupos pequeños y en retroinformación específica sobre la capacidad de diagnóstico de cada persona. Por otra parte, la tendencia que tiene Vroom a tratar las decisiones como decisiones discretas puede que no corresponda a muchas realidades situacionales que requieren que el líder muestre un cierto estilo o dé un ejemplo que no se puede reducir a alternativas de decisión específicamente discretas.

CON ENFASIS EN LOS SUBORDINADOS: LA TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Otro importante programa de investigaciones sobre el liderazgo marcó su comienzo en la década de 1940 en la Ohio State University, en donde los investigadores trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder (Hemphill, 1950; Stogdill & Coons, 1957). Miles de descripciones conductuales se redujeron eventualmente a dos dimensiones independientes llamadas *estructura de iniciación* (esencialmente una orientación de tarea) y *consideración* (esencialmente una orientación de relación). El líder alto en estructura de iniciación le asignaría tareas a los miembros del grupo, haría énfasis en ceñirse a unos plazos para realizarlas, esperaría que cada empleado se ceñiera a una rutina establecida, haría énfasis en la necesidad de superar a la competencia, le dejaría saber a todo mundo qué se espera de cada uno y cosas por el estilo. El líder alto en consideración, por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

Esta dimensión se parece mucho a la de bajo y alto LPC de Fiedler y a la distinción que hace el grupo de Michigan entre el comportamiento geren-

² Vroom y Yetton (1973) encontraron una correlación no significativa y de casi cero entre el LPC y su medida de participación.

cial centrado en la producción y el centrado en el empleado (Katz, Maccoby & Morse, 1950). Se debe anotar, sin embargo, que las dimensiones de Fiedler y Michigan son ambas dimensiones particulares con orientación de tarea y de empleado en los extremos opuestos de un solo continuo. Los estudios de Ohio State diseñaron deliberadamente las escalas para que fuesen independientes la una de la otra bajo el supuesto teórico de que el líder puede ser alto o bajo en las dos dimensiones. Aún más, los estudios de Ohio State hacen énfasis particular en el *comportamiento* del líder (Cajón H) más que en la actitud u orientación internas (Cajón A). Puede suceder que actitudinalmente uno pueda ser alto en orientación hacia la tarea o hacia la gente pero no poder controlar su comportamiento de tal manera que refleje igual atención a los dos problemas.³

La investigación en dinámica de grupos sobre la emergencia del liderazgo en pequeños grupos (Cartwright & Zander, 1960; Bales, 1958) también había demostrado que para que un grupo trabajara eficientemente tenía que preocuparse por el logro de la tarea y por la constitución y fortalecimiento del grupo. Bales le dio a estas dos preocupaciones los nombres de dimensión de "tarea" y dimensión "socioemocional". Descubrió también que a veces, distintos miembros tienen la tendencia a surgir como líderes en cada uno de los roles. Por consiguiente, es claramente posible establecer la necesidad de los dos tipos de comportamiento, pero no deja de ser cuestionable que una sola persona pueda exhibir cómodamente los dos tipos de conducta o que le sea posible preocuparse igualmente por los dos.

Hersey y Blanchard (1977) inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, porque toda la investigación que se ha hecho sobre estas dimensiones demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo (Fleishman, 1973; Larson, Hunt & Osborn, 1975). Su proposición básica es:

Entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales (pág. 96).

El énfasis que Hersey y Blanchard hacen en las necesidades del subordinado (Cajón B) contrasta mucho con la afirmación que hace Fiedler de que el líder debe encontrar situaciones que se adapten a su *propio estilo* y con la que hace Vroom en el sentido de que un líder debe adaptar su estilo a la naturaleza de la *tarea*.

Hersey y Blanchard definen cuatro estilos básicos de liderazgo, tal y como se ilustran en la Figura 8.2 y los denominan taquígraficamente *informativo* (comportamiento alto en tarea y bajo en relación), *persuasivo* (comportamiento alto en tarea y alto en relación), *participativo* (comportamiento bajo en tarea y alto en relación) y *delegatorio* (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación). El liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio. Hasta el momento, Her-

³ En un programa de entrenamiento muy conocido llamado *The Managerial Grid* (1964) y diseñado por Blake y Mouton, se defienden estas dos mismas dimensiones y se afirma que la posición ideal es estar orientado por la producción y por las personas, pero no ofrecen evidencia clara de si es psicológicamente posible hacerlo.

sey y Blanchard no difieren mucho de otros autores. Introducen, sin embargo, ahora, otra variable, una dimensión clave del contexto—la *madurez* de los subordinados o su *aprestamiento para confrontar la tarea que se les ha encomendado*. La madurez, definida sólo en referencia a una tarea específica que el grupo tiene que realizar, es:

...la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo o de un grupo (pág. 161).

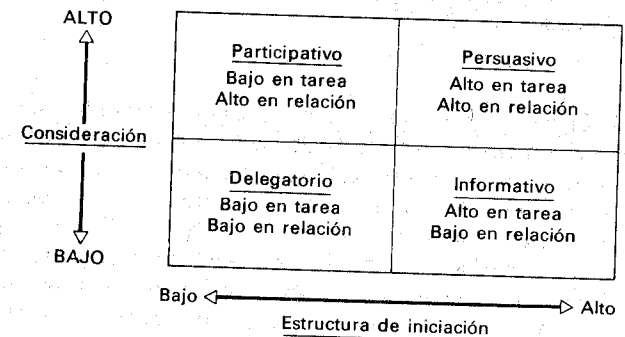


Figura 8.2 Estilos básicos de liderazgo

Se debe anotar que esta definición de características del subordinado hace énfasis en la motivación y en la competencia y que se refiere no sólo a la madurez laboral—la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo—sino también a la madurez psicológica—el sentido de confianza y respeto por sí mismo que hace posible que una persona se fije objetivos altos y asuma una responsabilidad. La teoría básica se puede formular ahora en los términos siguientes:

1. Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.
2. A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.
3. A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solo.
4. A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.

Esta secuencia se ilustra en la Figura 8.3. A medida que la madurez aumenta de derecha a izquierda, el comportamiento del líder se mueve a lo

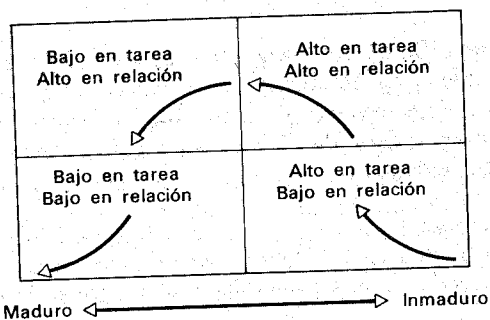


Figura 8-3 Lo que el comportamiento del líder debiera ser según el grado de madurez del subordinado.

largo de la curva en campana y a través de los cuadrantes. El énfasis que se hace en el aumento de madurez del subordinado, que debiera conducir finalmente al mínimo de comportamiento de tarea y de relación por parte del líder, hace que esta teoría sea muy diferente de otras que ignoran completamente, el talento y la habilidad (como lo hace Fiedler, por ejemplo) o asumen que es una propiedad estática. La secuencia de desarrollo propuesta por Hersey y Blanchard sostiene que la conducta apropiada del líder se da no sólo en función de las características del subordinado en general, sino también en función específica del estado de desarrollo del grupo. Si el líder quiere aumentar la madurez de su subordinado, el modelo sugiere que reduzca el comportamiento de tarea delegando más responsabilidad en ellos pero estando listo a aumentar el comportamiento de relación como refuerzo positivo para asegurar el éxito del grupo.

Para ayudar al entrenamiento de líderes, Hersey y Blanchard diseñaron un cuestionario (LEAD) con 12 situaciones en las que se ilustran diferentes grados de madurez del subordinado. Para cada situación la persona tiene que seleccionar una respuesta entre cuatro que representan los cuatro tipos básicos de comportamiento. Cada persona puede tabular su puntaje y analizarlo, como se puede hacer en el programa de Fiedler, pero no es tan estructurado ni se puede utilizar el computador como en el programa diseñado por Vroom.

Lo más importante de esta teoría es que es más conceptual que empírica. El modelo pretende recoger los resultados de la investigación previa sobre liderazgo, pero es muy poca la investigación independiente que se ha hecho con relación al modelo mismo. El análisis de los niveles de habilidad y confianza del subordinado es una adición importante a la teoría sobre liderazgo, pues otras teorías no le prestan mayor atención a esta variable. La teoría tiene también un aspecto dinámico y evolutivo que no se encuentra en los otros modelos.

Por otra parte, los cuatro estilos de comportamientos del líder—informativo, persuasivo, participativo y delegatorio—se simplifican mucho y no se le presta mucha atención al problema de la flexibilidad de conducta. ¿Puede un gerente variar su comportamiento tal y como lo prescribe la teoría? Podría ser importante determinar si la utilización del cuestionario LEAD

mejora nuestra comprensión de la relación entre líder y subordinado y si la investigación puede sostener sus proposiciones básicas.

Un problema crucial de la teoría es que no existe todavía una medida sistemática o un instrumento de diagnóstico que permita medir la “madurez” real del subordinado. Dada la importancia central de ese concepto en el modelo, uno se hubiera imaginado que sus autores hubiesen desarrollado y validado un instrumento para medir esta variable. A pesar de que existen pruebas de que las características del subordinado no sólo pueden influir sino que influyen en el comportamiento del líder (Farris, 1969; Lowin & Craig, 1968), todavía no tenemos un conjunto de variables claramente definidas y medibles para analizar sistemáticamente esas características del subordinado (Cajón B).

CON ENFASIS EN EL COMPORTAMIENTO DEL LIDER: LOS MODELOS I Y II DE ARGYRIS

Argyris siempre se ha preocupado por mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización basado en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente que está en ella se beneficiarían. En sus primeros estudios, Argyris (1957, 1964) encontró prueba de que los valores con los cuales funcionan la mayoría de las organizaciones (valores piramidales) tienen la tendencia a asumir que en el empleado existe o que se puede producir un nivel de *inmadurez psicológica*, considerándolo irresponsable y dependiente. Argyris considera que el líder tiene la tendencia a reforzar consciente o involuntariamente esos valores y esos supuestos que le dificultan al líder o a la organización en general desarrollar mayor madurez psicológica.

Argyris anota que la mayoría de los gerentes y líderes que ha observado funcionan con dos “teorías” diferentes: (a) una teoría que se *predica*, conformada por los fines, los supuestos y los valores que según lo que la persona *dice* guían su conducta; y (b) una *teoría que se practica*, conformada por los supuestos implícitos que en realidad guían la conducta observada (Argyris & Schon, 1974; Argyris, 1976). Las teorías que se *predican* varían grandemente entre autocráticas y participativas pero cuando al líder se le observa en grupo, resulta que las teorías que practican reflejan casi uniformemente lo que Argyris llama el Modelo I. Este modelo de conducta se basa en cuatro supuestos, que él denomina “variables dominantes”: (1) que un objetivo se debe lograr tal y como uno lo ve; (2) que uno debe ganar en lugar de perder; (3) que uno debe evitar al máximo los sentimientos negativos que se puedan presentar en una relación; y (4) que uno debe ser racional y minimizar cualquier emotividad.

Estas variables dominantes, según Argyris, conllevan a un comportamiento que tiende a controlar a otras personas, que aumenta al máximo nuestra seguridad y que reduce la posibilidad de confrontar problemas altamente emocionales. Si otras personas lo confrontan a uno, el resultado es que uno se coloca en una posición defensiva. El resultado final es lo que el autor describe como un proceso en el que uno crea la situación para confi-

mar sus propias premisas, pero sin descubrir nunca si esas premisas son válidas o no ("aprendizaje circular simple"). Si uno parte del supuesto de que es malo confrontar a la gente porque el hacerlo suscita un comportamiento emocionalmente defensivo, es posible que en lugar de uno aprender a manejar la situación sin ponerse uno o poner a los demás a la defensiva, confirme el supuesto y decida evitar toda confrontación. En resumen, los supuestos en los que se basa el modelo nunca se podrán comprobar públicamente y por consiguiente, el líder no podrá tampoco adoptar un comportamiento potencialmente más efectivo.

Argyris y Schon han estudiado las teorías que el líder predica y las que practica por medio del análisis de grabaciones magnetofónicas en las que se dieron y se categorizaron comportamientos verbales y las ideas que les acompañaban. Lo más interesante de este protocolo es la medida en que el comportamiento observable no sino que contrasta directamente los sentimientos con las reglas, darse cuenta de que existen incongruencias entre lo que se dice y lo que se hace, obligando a tratar de adivinar qué es lo que cada uno realmente siente. El líder puede recibir un ejemplo, aprender a ser más participativo, y a esa estrategia. El hecho es que el líder puede haber cambiado sólo la teoría que predica y no su comportamiento contextual real. Si esto, por lo general, fuera así y si el Modelo I de comportamiento se ubicara en el extremo autocrático de la escala del liderazgo, Argyris estaría diciendo, en efecto, que el líder es culturalmente incapaz de comportarse participativamente, en el sentido completo de la palabra, aún si creyese en la participación y dijera que es su estilo preferido. La participación requiere un determinado grado de apertura hacia los sentimientos de los demás y hacia los propios y es precisamente esa disposición la que al líder, dentro del contexto organizacional, le cuesta más trabajo alcanzar.

Argyris propone que las organizaciones saldrían mejor libradas si el líder pudiera aprender a comportarse de acuerdo al Modelo II que está orientado por premisas diferentes: (1) que la acción se debe basar en información válida; (2) que la acción debe estar orientada por una escogencia libre e informada; y (3) que la acción debe estar basada en un compromiso interno con la escogencia y un seguimiento constante de la implementación de esa escogencia. Aquí, la teoría parte del supuesto básico de "aprender a aprender" en el que se basan la dinámica de grupos, los encuentros, los grupos de sensibilización, etc. (Bradford, Gibb & Benne, 1964; Schein & Bennis, 1965).

El programa de entrenamiento que Argyris propone para ayudarle a la gente a alcanzar el Modelo II de comportamiento es una extensión directa de los tipos de exploración y retroinformación comunes a los grupos de sensibilización. Los participantes (administradores, presidentes de compañías, gerentes, etc.) deben discutir primero situaciones hipotéticas desde el punto de vista de lo que hablan y desde el punto de vista de sus propios sentimientos para descubrir cómo sus propios supuestos del Modelo I influyen en su

manera de pensar. El entrenamiento se hace en grupos bajo la supervisión de un profesional que les ayuda a darse cuenta qué tan malos son los supuestos del Modelo I. Al participante se le invita luego a proponer soluciones a esas situaciones hipotéticas y a servir de consultores entre ellos mismos en la tarea de asimilar los supuestos de apertura, colaboración y confrontación del Modelo II.

Durante este proceso gradual de aprendizaje que dura varios días, el participante empieza a pensar cómo poner a prueba esos supuestos en situaciones reales. La anticipación de respuestas negativas por parte de los subordinados a menudo aumenta la ansiedad común que se genera en el Modelo I, es decir, que cuando se propicia una confrontación se propicia también más una actitud defensiva. Se hace entonces necesario combatir esta limitante potencial trabajando con esta ansiedad y desarrollando una actitud más experimental hacia nuestro propio comportamiento. El respaldo del grupo es crucial en esta etapa porque los miembros del grupo por lo menos pueden compartir el nuevo conjunto de supuestos y habrán aprendido cómo ser más abiertos y estar más dispuestos a una confrontación. Como este método le permite al líder llegar a los supuestos básicos y cambiarlos si fuese necesario, Argyris y Schon lo han denominado "aprendizaje circular doble".

El concepto de aprendizaje circular doble no es nuevo. Se deriva del concepto de "aprendizaje secundario" de Bateson (1972) utilizado originalmente en el análisis de la dualidad de facetas que el esquizofrénico percibe como resultado de los mensajes conflictivos que recibe de sus padres, como por ejemplo, "Te quiero mucho, pero como te has portado mal te tengo que castigar". La doble faceta consiste en que si el niño confronta esta inconsistencia del padre con una protesta, éste lo puede acusar de "mal comportamiento" y generar así otro ciclo de castigo y amor profeso. Una contraparte organizacional podría ser: "Usted me cae bien y lo acepto, pero de ahí no puedo pasar porque hay algo de usted que me molesta. Sin embargo, no le puedo decir qué es lo que molesta porque se sentiría herido y estoy tratando de no herirlo porque me cae bien". Aprender a aprender quiere decir establecer una relación que propicie mayor apertura y que le permita a las personas compartir sentimientos, percepciones y supuestos, y el desarrollo de acciones subsecuentes basadas en una información más válida y más adecuada.

La mayoría de los consultores que trabajan en base a principios de las ciencias del comportamiento aceptan este modelo como un modelo fundamental y tratan de cambiar los supuestos básicos de sus clientes por medio de actividades de diagnóstico y de intervención (Beckhard, 1969; Schein, 1969; Blake & Mouton, 1976; Bennis, 1966, 1976; Dyer, 1972). Argyris y Schon admiten que el modelo puede ser, en cierta forma, muy utópico y que requeriría un gran esfuerzo por parte del líder, pero opinan también que es un paso necesario si se quiere optimizar la utilización del recurso humano de una organización.

Si comparamos el modelo de comportamiento del líder propuesto por Argyris con los de Fiedler, Vroom y Hersey y Blanchard, veremos que estos tres modelos son mucho más estáticos en su orientación y asumen que el liderazgo se puede mejorar simplemente con sólo diagnosticar adecuadamente las características del estilo que uno utiliza y las características de la tarea

mar sus propias premisas, pero sin descubrir nunca si esas premisas son válidas o no ("aprendizaje circular simple"). Si uno parte del supuesto de que es malo confrontar a la gente porque el hacerlo suscita un comportamiento emocionalmente defensivo, es posible que en lugar de uno aprender a manejar la situación sin ponerse uno o poner a los demás a la defensiva, confirme el supuesto y decida evitar toda confrontación. En resumen, los supuestos en los que se basa el modelo nunca se podrán comprobar públicamente y por consiguiente, el líder no podrá tampoco adoptar un comportamiento potencialmente más efectivo.

Argyris y Schon han estudiado las teorías que el líder predica y las que practica por medio del análisis de grabaciones magnetofónicas en las que se dieron y se categorizaron comportamientos verbales y las ideas que les acompañaban. Lo más interesante de este protocolo es la medida en que el comportamiento observable no sólo evita la confrontación sino que contrasta directamente los sentimientos más profundos de la persona. Como el subordinado puede a menudo aunque se rija por las mismas reglas, darse cuenta de que existen incongruencias, rara vez se atreve a confrontar un sentimiento verdadero, obligando al líder y obligándose a sí mismo a tratar de adivinar qué es lo que cada uno siente y a manipular la situación para lograr su cometido.

Es este proceso circular el que explica el porqué un líder puede recibir entrenamiento y aprender nuevos métodos, como por ejemplo, aprender a ser más participativo, y descubrir luego que sus subordinados no responden a esa estrategia. El hecho es que el líder puede haber cambiado sólo la teoría que predica y no su comportamiento contextual real. Si esto, por lo general, fuera así y si el Modelo I de comportamiento se ubicara en el extremo autocrático de la escala del liderazgo, Argyris estaría diciendo, en efecto, que el líder es culturalmente incapaz de comportarse participativamente, en el sentido completo de la palabra, aún si creyese en la participación y dijera que es su estilo preferido. La participación requiere un determinado grado de apertura hacia los sentimientos de los demás y hacia los propios y es precisamente esa disposición la que al líder, dentro del contexto organizacional, le cuesta más trabajo alcanzar.

Argyris propone que las organizaciones saldrían mejor libradas si el líder pudiera aprender a comportarse de acuerdo al Modelo II que está orientado por premisas diferentes: (1) que la acción se debe basar en información válida; (2) que la acción debe estar orientada por una escogencia libre e informada; y (3) que la acción debe estar basada en un compromiso interno con la escogencia y un seguimiento constante de la implementación de esa escogencia. Aquí, la teoría parte del supuesto básico de "aprender a aprender" en el que se basan la dinámica de grupos, los encuentros, los grupos de sensibilización, etc. (Bradford, Gibb & Benne, 1964; Schein & Bennis, 1965).

El programa de entrenamiento que Argyris propone para ayudarle a la gente a alcanzar el Modelo II de comportamiento es una extensión directa de los tipos de exploración y retroinformación comunes a los grupos de sensibilización. Los participantes (administradores, presidentes de compañías, gerentes, etc.) deben discutir primero situaciones hipotéticas desde el punto de vista de lo que harían y desde el punto de vista de sus propios sentimientos para descubrir cómo sus propios supuestos del Modelo I influyen en su

manera de pensar. El entrenamiento se hace en grupos bajo la supervisión de un profesional que les ayuda a darse cuenta qué tan malos son los supuestos del Modelo I. Al participante se le invita luego a proponer soluciones a esas situaciones hipotéticas y a servir de consultores entre ellos mismos en la tarea de asimilar los supuestos de apertura, colaboración y confrontación del Modelo II.

Durante este proceso gradual de aprendizaje que dura varios días, el participante empieza a pensar cómo poner a prueba esos supuestos en situaciones reales. La anticipación de respuestas negativas por parte de los subordinados a menudo aumenta la ansiedad común que se genera en el Modelo I, es decir, que cuando se propicia una confrontación se propicia también más una actitud defensiva. Se hace entonces necesario combatir esta limitante potencial trabajando con esta ansiedad y desarrollando una actitud más experimental hacia nuestro propio comportamiento. El respaldo del grupo es crucial en esta etapa porque los miembros del grupo por lo menos pueden compartir el nuevo conjunto de supuestos y habrán aprendido cómo ser más abiertos y estar más dispuestos a una confrontación. Como este método le permite al líder llegar a los supuestos básicos y cambiarlos si fuese necesario, Argyris y Schon lo han denominado "aprendizaje circular doble".

El concepto de aprendizaje circular doble no es nuevo. Se deriva del concepto de "aprendizaje secundario" de Bateson (1972) utilizado originalmente en el análisis de la dualidad de facetas que el esquizofrénico percibe como resultado de los mensajes conflictivos que recibe de sus padres, como por ejemplo, "Te quiero mucho, pero como te has portado mal te tengo que castigar". La doble faceta consiste en que si el niño confronta esta inconsistencia del padre con una protesta, éste lo puede acusar de "mal comportamiento" y generar así otro ciclo de castigo y amor profesado. Una contraparte organizacional podría ser: "Usted me cae bien y lo acepto, pero de ahí no puedo pasar porque hay algo de usted que me molesta. Sin embargo, no le puedo decir qué es lo que molesta porque se sentiría herido y estoy tratando de no herirlo porque me cae bien". Aprender a aprender quiere decir establecer una relación que propicie mayor apertura y que le permita a las personas compartir sentimientos, percepciones y supuestos, y el desarrollo de acciones subsecuentes basadas en una información más válida y más adecuada.

La mayoría de los consultores que trabajan en base a principios de las ciencias del comportamiento aceptan este modelo como un modelo fundamental y tratan de cambiar los supuestos básicos de sus clientes por medio de actividades de diagnóstico y de intervención (Beckhard, 1969; Schein, 1969; Blake & Mouton, 1976; Bennis, 1966, 1976; Dyer, 1972). Argyris y Schon admiten que el modelo puede ser, en cierta forma, muy utópico y que requeriría un gran esfuerzo por parte del líder, pero opinan también que es un paso necesario si se quiere optimizar la utilización del recurso humano de una organización.

Si comparamos el modelo de comportamiento del líder propuesto por Argyris con los de Fiedler, Vroom y Hersey y Blanchard, veremos que estos tres modelos son mucho más estáticos en su orientación y asumen que el liderazgo se puede mejorar simplemente con sólo diagnosticar adecuadamente las características del estilo que uno utiliza y las características de la tarea

que uno y los subordinados tienen que realizar. Si Argyris está en lo correcto, estos modelos en realidad no cambian el comportamiento sino las teorías que el líder predica. Para, de verdad, cambiar el comportamiento del líder, se necesita llegar a los supuestos y emociones subyacentes que caracterizan ese comportamiento y esto requiere un proceso tan intensivo como el que Argyris describe.

En efecto, Argyris está tratando de cambiar algunos de los valores culturales de donde se derivan los supuestos sobre competencia, racionalidad y no confrontación de sentimientos negativos. Argyris afirma que a menos que esos valores culturales básicos se puedan cambiar, la organización continuará siendo sólo marginalmente eficiente y, peor aún, será incapaz de aprender a serlo de manera mucho más fundamental. Ningún programa amplio de investigación ha demostrado la validez de estas afirmaciones, a pesar de que en algunos casos aislados de cambio organizacional exitoso se ha, aparentemente, observado que uno o varios líderes claves pasan de los supuestos del Modelo I a los supuestos del Modelo II (Argyris & Schon, 1978).

Argyris y Schon también aceptan que hay cambios reales y específicos que se tienen que dar para que el líder se vuelva más participativo. Vroom, Hersey y Blanchard, Blake y Mouton, y otros parecen asumir que si uno puede mostrar cómo hacerlo, el cambio se da casi automáticamente. El análisis de los Modelos I y II de comportamiento hace resaltar las bases emocionales tan fuertes que caracterizan a las teorías que se practican y nos señala las dificultades reales que se pueden presentar cuando se le pide a un gerente que cambie su estilo. Lo que esta forma de pensar implica puede bien ser que el desarrollo de competencia interpersonal y la habilidad para comportarse en términos de los supuestos del Modelo II es como una condición previa para lograr la flexibilidad que las teorías de contingencia exigen. Si Argyris tiene razón en que los supuestos del Modelo I dominan el pensamiento de cada líder, entonces su habilidad para comportarse en forma contingente se ve limitada aún en el caso en que se llegue a un diagnóstico correcto de la situación.

Por otra parte, la afirmación inicial que Argyris hace de que virtualmente todo mundo funciona de acuerdo al Modelo I no está muy bien documentada. Si se considera la naturaleza crítica de esta afirmación en la teoría, se tiene que hacer mucha más investigación para comprobarla y racionalizarla. Finalmente, Argyris no parece reconocer la posibilidad de que el Modelo I de comportamiento pueda ser efectivo y válido en algunas circunstancias.

PROBLEMA DE RESUMEN 1: ORIENTACION POR TAREAS VERSUS ORIENTACION POR PERSONAS

Casi todo programa de investigación sobre liderazgo importante, incluyendo los cuatro ya mencionados, ha reconocido la diferencia que hay entre la orientación por tareas y la orientación por personas.

Los investigadores difieren todavía en dos aspectos cruciales que continúan sin resolver, sin embargo: (1) no se sabe si la orientación por la tu-

GRUPO INVESTIGADOR	TAREA	PERSONAS
Ohio State	Estructura de iniciación	Consideración
Hersey y Blanchard	Comportamiento de tarea	Comportamiento de relación
Michigan (Likert)	Centrada en la producción	Centrada en el empleado
Fiedler	Bajo LPC (tarea)	Alto LPC (relación)
Blake y Mouton	Preocupación por la producción	Preocupación por la gente
Bales	Líder orientado por tareas	Líder socioemocional
Benne y Sheats (1948)	Funciones relacionadas con la tarea	Conformación del grupo y funciones de consolidación

rea y la orientación por personas son los dos extremos de un continuo o si son dos dimensiones independientes de tal manera que uno pueda ser alto o bajo en las dos; y (2) no se sabe si las dimensiones se refieren a actitudes y valores internos o al comportamiento observable. La observación clínica que yo mismo he hecho de muchos líderes y gerentes me lleva a formular la hipótesis siguiente:

Entre más alto sea el nivel que se tiene en la organización, más importante es tener una orientación actitudinal hacia la gente y ser personalmente competente, y menos importante es estar orientado por problemas de tarea y ser competente para realizarla, asumiendo que la orientación por tarea y la competencia se mantengan a un nivel razonablemente alto.

Los líderes o gerentes en los niveles más bajos tienen que estar orientados por tareas y ser técnicamente competentes pero se las pueden arreglar con un mínimo de competencia interpersonal. La competencia técnica y la orientación por tarea todavía es importante para los cargos administrativos de bajo nivel pero la orientación por personas y la competencia se hacen mucho más importantes. En los cargos gerenciales más altos la orientación por personas es crucial pero la orientación por tareas se tiene que mantener alta. Uno de los problemas que se presentan para encontrar gerentes *generales* eficientes puede ser que no es tan fácil entrenar a alguien para orientarse por personas y por tareas y que esa habilidad sólo existe en un número muy limitado de personas.

Las afirmaciones anteriores las sustenta, parcialmente, la forma como los gerentes, que están tratando de ascender en el escalafón organizacional, hablan de su propio proceso de aprendizaje (Schein, 1978). En el estudio tipo panel realizado en MIT, esos exalumnos que se encontraban claramente motivados a convertirse en gerentes generales describieron su propio proceso de desarrollo, después de 10 ó 12 años de ejercicio profesional, como el "descubrimiento" en sí mismos de tres tipos de competencias pertinentes:

1. *Competencia analítica*—la habilidad para identificar, analizar y resolver problemas (competencia de tarea)
2. *Competencia interpersonal*—la habilidad para trabajar con otra gente, bajo otra gente, a través de otras personas y en grupo.
3. *Competencia emocional*—la habilidad para tomar decisiones en el área de tareas o en el área interpersonal

Sólo cuando cada panelista sentía que reunía *todas las tres habilidades*, confiaba en que podía seguir aspirando a un cargo administrativo de más

alto nivel. En otras palabras, la medida en que cada líder necesita orientarse por tareas o por personas o tener competencia del mismo tipo depende mucho del cargo y del nivel organizacional al que se aspira.

PROBLEMA DE RESUMEN 2: AUTOCRACIA, CONSULTA, PARTICIPACION O DELEGACION

Casi todos los investigadores o autores más importantes incluyendo los cuatro que hemos estudiado se han preguntado en qué medida debe un líder compartir la toma de decisiones con sus subordinados. La siguiente tabulación muestra los diversos niveles de esta dimensión y los nombres que los autores respectivos les han dado.

GRUPO INVESTIGADOR		NIVEL DE PARTICIPACION		
Lewin y otros	Autocrático	Democrático		Laissez-Faire
Harbison y Myers	Autocrático	Paternalista	Consultante	Participativo
Bass (1965)	Directivo	Manipulativo	Consultor	Delegatorio
Likert (1967)	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Tannenbaum y Schmidt	Control del Líder	Control compartido		control de grupo
Hersey y Blanchard	Informativo	Persuasivo	Participativo	Delegatorio
Vroom	El Líder decide	Consulta	Comparte	Delega
Argyris y Schon	Modelo 1		Modelo 2	

Los autores e investigadores difieren bastante todavía, sin embargo, en cuanto al estilo de liderazgo que ellos consideran el estilo "correcto". Por otra parte, las teorías del momento se orientan casi todas hacia modelos de contingencia, lo que significa en efecto que el estilo correcto depende de la tarea, de la naturaleza del subordinado y de otros factores históricos y contextuales. Se puede sacar una conclusión clara:

No hay evidencia consistente para decir que una determinada posición, en esta dimensión de estilo de liderazgo, es la mejor.

La discusión sobre si es mejor ser autocrático que participativo no tiene sentido a menos que se especifique la naturaleza de la tarea, del subordinado y de las condiciones contextuales.

En esta dimensión como en la anterior, tampoco queda claro si tenemos una propiedad actitudinal que sugiera que cualquier persona sea inherentemente más o menos "participativa" o si tenemos una dimensión puramente conductual que sugiera que cualquier persona puede variar su conducta de autocrática a delegatoria. Argyris ha observado claramente que la *congruencia* entre la actitud y la conducta observada es de por sí un problema. Si una persona básicamente autocrática aprende cómo ser más participativa (pero sin cambiar de actitud) responde positivamente el subordinado a esa conducta o se da cuenta de la incongruencia y reacciona aún más negativamente que ante un autócrata "honrado"? Si para el líder la flexibilidad de la respuesta es importante, una aproximación realista al aprendizaje de esa flexibilidad se justifica plenamente.

EL LIDERAZGO COMO UN CONJUNTO DE FUNCIONES DISTRIBUIDAS

Ninguna de las teorías le ha prestado mayor atención a este punto pero para muchos observadores ha sido de gran sorpresa descubrir que el liderazgo puede tener, para el grupo o para la organización, una gran cantidad de funciones diferentes. Por consiguiente, puede ser de más utilidad concentrarse en las funciones y no en el individuo a quien se define como "líder". Esas funciones pueden incluir cosas como formular valores básicos, fijar y anunciar fines y propósitos, organizar los recursos (humanos y de otra índole), planear, brindar información, guiar, ofrecer retroinformación sobre el progreso que se hace, dar apoyo, aclarar, sintetizar, buscar consenso, decidir, premiar y castigar, etc.

Cuando se pueden identificar tantas y tan diversas funciones no cabe duda que cualquier miembro de cualquier grupo puede desempeñarlas y que necesariamente no existe una relación entre las funciones y el líder que se ha seleccionado o el líder informal. En efecto, podríamos pensar que un grupo efectivo es aquel en el cual las funciones estén distribuidas óptimamente entre todos los miembros del grupo de acuerdo a la capacidad que cada uno tenga para desempeñarla (Benne & Sheats, 1948).

En la misma forma, como en la organización sí existen líderes y gerentes a quienes se les ha encomendado la tarea de ejercer el liderazgo, nos podemos preguntar si no existen en realidad algunas funciones, que puedan estar exclusivamente asociadas con el rol de liderazgo, que sólo el líder pueda desempeñar. Si nos imaginamos al líder como a alguien que sirve de puente entre los distintos niveles organizacionales, es indudable que una función exclusiva y crítica del líder es *traducir las directrices, trazadas por los niveles más altos, en fines y propósitos para los niveles más bajos*. Si el líder se encuentra en el nivel más alto de la organización su función será entonces traducir las oportunidades, exigencias y limitantes del medio en estrategias, fines y propósitos para la organización. Cómo se logren esos fines y propósitos puede variar mucho en virtud del estilo de liderazgo, de las tareas y de las características de los subordinados, pero el líder tendrá siempre la responsabilidad de trazar la meta final y llegar a ella.

Si el líder tiene la responsabilidad de alcanzar la meta, entonces una segunda función exclusiva del líder es *hacer el seguimiento necesario para asegurarse de que siempre se está buscando esa meta*. Esta acción de seguimiento, por lo general, permite determinar que se necesita para realizar la tarea y de aquí surge la tercera función exclusiva del líder que consiste en *desempeñar la función que se necesita para el logro final de los objetivos*.

No se pueden predecir a priori las funciones que se van a tener que desempeñar. Puede que el grupo requiera información más precisa o que se le dé más claridad con respecto a los objetivos. Es posible también que requieran retroinformación sobre el progreso de su trabajo o necesiten que, en alguna manera, se les motive bien sea a través de premios, amenazas o castigo. Cuando falta algo, es al líder a quien le corresponde suplir esa necesidad, aún en los casos en los que se requiere su intervención personal. Para poder desempeñar todas esas funciones no previstas, el líder tiene que ser capaz de

observar los procesos de resolución de problemas del grupo e intervenir en ellos en forma efectiva (Schein, 1969).

Hasta ahora sólo hemos hablado del logro de objetivos. Otra función crítica en toda organización es el fomento y afianzamiento de las relaciones interpersonales del grupo. En esta área, también, el líder debe buscar el desarrollo y afianzamiento del grupo, hacer seguimiento y desempeñar funciones tales como animar a la gente, brindarle apoyo, entrenarla y ayudarle en su desarrollo, resolver conflictos, defender sus intereses, etc. El problema no es tanto si el líder se orienta por tareas o por personas en su liderazgo, sino que es más bien un problema de *asegurarse que las funciones que se tengan que desempeñar en cualquiera de las dos áreas se desempeñen.*

Por ejemplo, si la tarea es interesante y compleja, el subordinado puede encontrar satisfacción sólo en la realización de la tarea y no necesita un líder considerado y orientado por la relación. En efecto, él se sentiría mejor y trabajaría más eficientemente con un líder orientado por la tarea en su liderazgo. Por otra parte, si la *tarea es frustrante y poco interesante*, los subordinados sí necesitan un líder considerado y orientado por la relación en su liderazgo, que les ayude a enfrentarse a la tarea (House, 1971). Katz (1977) ha demostrado en forma similar, que si en el grupo se dan conflictos con respecto a la tarea, ese grupo prefiere un líder orientado por tareas en su liderazgo; si los problemas que surgen son de orden interpersonal, el grupo prefiere un liderazgo orientado por la relación. Sin embargo, aún bajo condiciones de conflicto interpersonal el liderazgo orientado por tarea puede ser más efectivo, lo que sugiere que lo que más necesita un grupo en conflicto es concentrarse en una tarea y tener éxito en su realización.

Para resumir, se podría argumentar que las funciones de liderazgo pueden estar distribuidas entre todos los miembros pero que las *funciones críticas del líder* son (1) determinar, articular o comunicar los fines o tareas básicas que se van a lograr; (2) hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de esos fines o tareas; (3) asegurarse de que el grupo de subordinados se integre y se afiance para asegurar el logro eficiente de la tarea; y (4) proveer lo que se necesite para asegurar el logro de la tarea y para mantener la solidez del grupo.

De esta formulación no se puede inferir nada sobre cómo puede el líder desempeñar estas funciones, qué tan autocrático o participativo deba ser. Todo lo que se puede inferir es que el concepto de liderazgo implica que la responsabilidad de desempeñar esas funciones es sólo del líder.

AREAS DE DECISION: EL TRABAJO MISMO, EL CONTEXTO DE INTERACCION Y/O LAS POLITICAS ORGANIZACIONALES

Si la orientación del liderazgo (tarea versus relación) y el estilo (autocrático, participativo, delegatorio) dependen ambos del tipo de tarea o del área de decisión, necesitamos una dimensión en la cual se puedan clasificar los tipos de decisión. Una de las bases de esa dimensión es la clasificación propuesta por los que se han dedicado al estudio de la satisfacción laboral —la clasificación se hace en términos de si la decisión está *relacionada exclusivamente con el*

trabajo, si tiene que ver con el *contexto* de interacción en el que se realiza el trabajo (que puede incluir también los medios que se van a utilizar para realizarlo), o si la decisión tiene que ver con *políticas organizacionales* que van desde decisiones básicas sobre la misión y diseño de la organización hasta políticas sobre el rol que el empleado juega en el gobierno de la organización —es decir, políticas sobre el personal, salarios, beneficios, ascensos, desarrollo profesional, etc. (Katz & Van Maanen, 1977). Desde luego que esta no es la única dimensión que se puede utilizar para analizar los tipos de decisión. Los criterios que utiliza Vroom incluyen (1) quién tiene que tipo de información, (2) qué tan crítica es su implementación y (3) cuál es la posibilidad de que los subordinados compartan los fines organizacionales y por consiguiente, se animen a implementar la decisión. Fiedler y otros investigadores utilizan como criterio el grado de estructuración de la decisión. Hersey y Blanchard se basan en la capacidad de los subordinados para resolver el problema y en la motivación que tengan para hacerlo. Todas estas dimensiones son pertinentes pero necesitan que se les complemente con la dimensión más fundamental, que se sugiere aquí—grado de relación entre el trabajo y el cargo.

La Figura 8.4 muestra esta dimensión de decisión en relación con el grado de participación tal y como se definió en otra sección. El propósito de este cuadro es ayudarle al líder o al gerente a diagnosticar las diversas decisiones que se tienen que tomar durante el curso normal de operaciones y a decidir

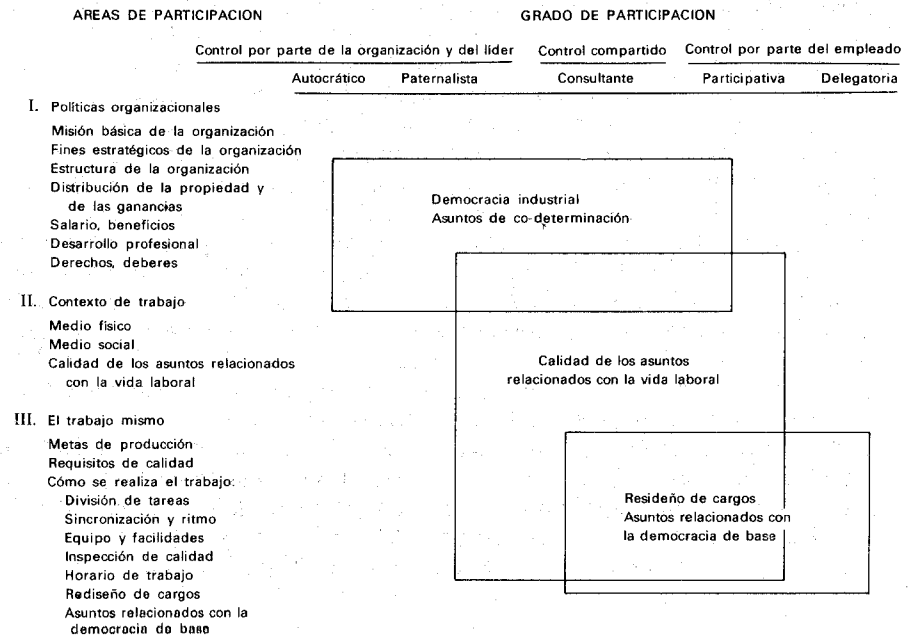


Figura 8.4 La dimensión de pertinencia del cargo relacionada con el grado de participación.

qué tanta participación por parte del subordinado es la más adecuada en cada área de decisión. Más adelante se pueden aplicar otros criterios, como por ejemplo, el criterio de qué tan estructurada es la decisión y quién tiene cuánta información.

Por ejemplo, las decisiones que se toman en el cuadrante superior izquierdo son, por lo general, autocráticas porque (1) los propietarios y los gerentes con más tiempo en la organización tienen, por lo general, el derecho y la obligación de definir la misión y objetivos de la empresa y la forma como se debe organizar básicamente el trabajo y (2) estas mismas personas parecen ser siempre las que tienen más y más pertinente información y conocimiento sobre el problema. Por otra parte, muchos de los problemas de decisión en esta área de políticas tienden a no ser muy estructuradas y por lo general conllevan a mayores problemas de implementación que sugieren una aproximación mucho más participativa. Históricamente, desde luego, la práctica organizacional a veces ha explotado tanto al empleado que los sindicatos y la legislación laboral tuvieron que ponerle freno a la libertad que tenía el propietario de hacer todo lo que quería. Por consiguiente, donde existen sindicatos sólidamente constituidos, muchas de las políticas que tienen que ver con el empleado no las decide unilateralmente la organización sino que se tienen que negociar conjuntamente.

Aún más, en un número cada vez mayor de países la misión básica de la organización se está redefiniendo para incluir el bienestar del empleado y se ha aprobado legislación para asegurar que muchas categorías de decisión sobre políticas se "determinen conjuntamente" entre el trabajador y la empresa.

Una forma extrema de este tipo de política se ha adoptado en Suiza, en donde cada decisión administrativa sobre políticas se tiene que someter a un consejo de trabajadores antes de que se pueda implementar.

La presencia de representantes laborales en juntas directivas y en gobiernos dominados por partidos laborales dedicados a la planeación centralizada, es una forma mucho más extrema de participación obligada que se traduce, en algunos casos, en control completo de la formulación de políticas por parte del trabajador, a través de sus representantes legales. En otras palabras, el análisis final de la medida en que las políticas organizacionales se pueden manejar participativamente, depende en buena parte del sistema político y económico en el cual se encuentra la organización y en la forma como se defina su misión básica. Cuando uno encuentra términos como *democracia industrial* o *codeterminación* por lo general se está hablando de esta área de participación.

La parte central de la figura muestra un conjunto de áreas de decisión que tiene que ver con las condiciones físicas del trabajo y con condiciones ambientales tales como el ruido, la iluminación, la calidad del equipo y la seguridad industrial. El contexto laboral incluye también factores sociales tales como el tipo predominante de relación interpersonal que se da entre los trabajadores, el "clima" organizacional, la medida en que el trabajo facilita o limita los contactos sociales, etc. Buena parte del problema de "calidad de la vida laboral" tiene que ver con esta área de decisión. Buena parte también de la tensión que genera el problema de participación tiene que ver con los supuestos que se proponen sobre quien tiene el derecho y la obligación de definir cómo están estructuradas estas áreas el experto en ingeniería indus-

trial, el gerente financiero o el empleado que tiene que vivir y trabajar en ese medio.

Los estudios realizados en Hawthorne, en las minas de carbón y todos los que se han hecho después, refuerzan la idea de que los niveles de producción básicos y la calidad de la producción se ven afectados por la forma como la gente percibe el ambiente de trabajo. La organización sin embargo, tiene mucha dificultad para legitimar un mayor grado de participación en el diseño de ese ambiente de trabajo. Por ejemplo, muchas organizaciones no le permiten a sus empleados (aún a los altos ejecutivos) decorar, a su gusto, su área inmediata de trabajo con efectos personales y obras de arte. Sin embargo, he aquí una área a la cual el líder podría abdicar sin que nada sucediera. Un programa de seguridad industrial funciona mejor cuando el empleado tiene la oportunidad de participar en su diseño y aceptación, que cuando alguien se lo impone unilateralmente. Aún las condiciones básicas de una fábrica se pueden negociar conjuntamente con participación del ingeniero industrial, los jefes y los empleados, puesto que cada grupo puede contribuir en la tarea de diseño y asumir alguna responsabilidad por las decisiones que se tomen.

La tercera área de decisión es la más delicada y tal vez la que produce más controversia. ¿Qué tanto debe participar un empleado en la toma de decisiones sobre el diseño del cargo que va a desempeñar, la fijación de metas, la definición de estándares de calidad que se ajustan a la realidad, la sincronización y ritmo de la actividad laboral, la división del trabajo, la asignación y el mantenimiento de su equipo de trabajo y la inspección de su propio trabajo? Esta es una área en donde el subordinado, después de haber aprendido qué es lo que tiene que hacer, por lo general tiene tanta información o más sobre cómo hacerlo, que el gerente o líder de la empresa. El líder, sin embargo casi nunca está preparado para ser más participativo porque no confía en la motivación y compromiso del subordinado.

Casi toda la investigación sobre liderazgo, en especial la que se adelantó en Michigan (Likert, 1967) ha demostrado que, a largo plazo, la producción y la moral de trabajo se benefician cuando no existe "tanta" supervisión, es decir cuando el supervisor fija metas y las utiliza como parámetro para medir desempeño, pero deja luego al empleado en libertad de trabajar como más le convenga. Toda la filosofía de la administración por objetivos formulada inicialmente por Drucker (1954) y la Teoría Y de McGregor (1960) se fundamentaron con la idea de conseguir que un gerente le diera más libertad de acción al subordinado, que delegara más y que midiera sólo los resultados finales y no cada paso de toda la operación. En otras palabras, puede que valga la pena fijar metas y estándares de calidad conjuntamente, pero, los medios que se requieren para llevar a cabo la tarea se pueden delegar completamente si, de acuerdo a Hersey y Blanchard, los empleados tienen la "madurez" que da la habilidad y la motivación para realizarla.

La idea de aprestamiento del empleado para su participación en diferentes áreas y a diferentes niveles se puede analizar también a la luz de la perspectiva de desarrollo. No sólo difiere un empleado de otro en su necesidad básica de participar en la toma de decisiones y no sólo esa misma necesidad varía con el nivel de habilidad y con el sentido de responsabilidad del empleado, sino que varía también el área de participación de su preferencia en fun-

ción de la longevidad laboral (Katz, 1978). Si el empleado se encuentra en una etapa de "aprendizaje", su participación en el área de rediseño de cargos no tiene mucha importancia. Como el significado del cargo y la retroinformación si la tienen para el empleado, si es importante entonces determinar cómo y cuándo recibe retroinformación por parte de su jefe y por parte de sus compañeros de trabajo. Durante la etapa de "rendimiento" cuando el empleado está envuelto completamente en su trabajo su participación en el rediseño de cargos es de máxima importancia. Si el empleado permanece en el mismo cargo hasta llegar a la etapa de "adaptación" o a la de "poco rendimiento", su participación en los asuntos laborales disminuye pero su participación y su necesidad de tener algo que ver con asuntos de política organizacional y contextual se mantiene alta o se aumenta mucho más. Por tanto, entre menos llegue el empleado a importarle el trabajo que hace, más se preocupa por el ambiente de trabajo, por el salario y beneficios y por su situación general en la organización.

CONCLUSION

Podemos ver que el grado de participación apropiado para una área de decisión, en una ocasión determinada, depende no sólo de qué tan estructurado sea el problema y de quién tenga la información, sino también de las circunstancias políticas y socioeconómicas que definen la naturaleza básica de la organización, bien porque estemos hablando de políticas organizacionales, del ambiente laboral o del trabajo mismo, o porque la historia de la organización haya propiciado mecanismos formales de toma conjunta de decisiones en sindicatos, consejos laborales o comités obrero-patronales como los que se dan en las compañías que utilizan el Plan Scanlon. Por consiguiente, mientras que es necesario e importante considerar el problema de liderazgo en términos mucho más generales, considerando el área de decisión y el contexto ambiental como criterios igualmente pertinentes. Lo que esto hace destacar finalmente son las conclusiones previas a las que se había llegado con relación a la complejidad motivacional de la naturaleza humana que, ante todo, el líder o el gerente deben mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en una situación determinada.

15

Los grupos en las organizaciones

IV

Los grupos en las organizaciones son, por una parte, un mito y por otra, son objeto de gran animadversión. A pesar de que el grupo es casi un fenómeno universal, existen gerentes que poco creen en el trabajo en equipo y comités que se enorgullecen de manejar una operación en la que primordialmente un individuo, no el grupo, es el que desempeña cada tarea. En otras partes, se encuentra uno gerentes que con el mismo orgullo, dicen que todas las decisiones más importantes se toman en grupos y que tienen plena confianza en el trabajo en equipo. Los estereotipos que la gente se forma con relación al grupo difieren mucho, especialmente cuando se trata de definir qué es el grupo, qué puede hacer y qué no puede hacer y qué tan eficiente puede ser. Un viejo chiste utilizado por aquellos que no creen en los grupos dice que "un camello es un caballo armado por un comité".

¿Cuál es entonces la "verdad" sobre los grupos? ¿Por qué existen? ¿Qué funciones desempeñan para la organización y para sus miembros? ¿Cómo se puede juzgar la bondad o la efectividad de un grupo? ¿Qué cosas puede hacer un grupo y qué no puede hacer? ¿Qué impacto produce el grupo en sus miembros, en otros grupos y en la organización dentro de la cual existe? ¿Cuáles son los pros y contras de la cooperación y de la competencia intergrupal? ¿Cómo puede uno manejar el grupo o influir en él? Estas son algunas de las preguntas que se discutirán en los dos capítulos siguientes.

La razón principal por la que le dedicamos buena parte de nuestra atención a los grupos es que ellos en realidad causan gran impacto en sus miembros, en otros grupos y en la organización a la que pertenecen. La conformación de grupos saca todo su ímpetu de la misma acción de organizarse. Como se pudo ver en el Capítulo 2, una organización divide su tarea final en sub-tareas asignadas a varias sub-unidades. Estas sub-unidades pueden a su vez dividir la tarea que les corresponde hasta llevarla a un nivel en donde varias personas toman una sub-tarea y se la dividen entre ellos como individuos pero sin crear ya unidades formales. A este nivel de la organización formal, encon-

tramos las bases para la conformación de un grupo a lo largo de líneas funcionales. El departamento de ventas o una parte de él se puede constituir en un grupo psicológico; el departamento de producción puede ser un grupo sencillo o constituirse en un conjunto de grupos y así sucesivamente. Lo que básicamente divide a una organización en grupos, es por consiguiente, lo que se denomina división del trabajo. La organización misma genera fuerzas que permite la conformación de grupos pequeños en función de la tarea.

Bastante atención se le ha dado recientemente al uso deliberado de los grupos como bloques organizacionales (Leavitt, 1975). En lugar de asignarle trabajo a un individuo, de brindarle premio o castigo y de hacerlo asumir responsabilidad por lo que hace, es posible concebir una organización en la que es a todo el grupo al que se le asigna trabajo, al que se le hace responsable y al que se le paga. En algunas industrias se ha descubierto que se puede obtener alta productividad y mejor calidad si a todo un grupo se le asigna toda una serie de tareas. A este tipo de *grupo de trabajo autónomo* se le puede entonces responsabilizar de todo el proceso de producción de productos tales como radios, motores o componentes de un sistema de maquinarias. Estos grupos hicieron su aparición por primera vez hace varios años en la industria minera, electrónica y de producción de aeronaves. Gran publicidad ha tenido el redescubrimiento reciente que hizo la industria automotriz gracias a los experimentos llevados a cabo en las fábricas suecas de la compañía Volvo (Lindholm & Norstedt, 1975).

En los primeros capítulos de este libro, se citaron varios ejemplos tomados de los estudios adelantados por Hawthorne y Tavistock (en las minas de carbón) para ilustrar cómo los grupos afectan los métodos de producción, el producto y la calidad del mismo. Estas investigaciones mostraron también qué tanto depende la gente del grupo y qué tan importante puede éste llegar a ser como válvula de escape de importantes necesidades psicológicas, como minimizador de ansiedad y como fuente de poder cuando se tiene que enfrentar con otros grupos. Sobre los resultados de estos estudios se vuelve a hacer énfasis en la Parte IV.

9

Estructura y función de los grupos

DEFINICION DE UN GRUPO

¿Qué es un "grupo"? ¿Qué tan grande puede ser? ¿En qué se distingue un grupo de una multitud? Como los problemas que nos conciernen son esencialmente los problemas psicológicos de la organización, parece ser apropiado tratar de definir un grupo en términos *psicológicos*:

Un grupo *psicológico* es cualquier número de personas que (1) interactúan unas con otras, (2) que sean psicológicamente conscientes unas de otras y (3) que se perciban a sí mismas como un grupo.

El tamaño del grupo está limitado entonces por las posibilidades de interacción y percepción mutua. La definición no incluye una congregación cualquiera porque en ellas la gente no interactúa ni se percibe a sí misma como un grupo, aún en el caso en que cada persona sea muy consciente de la presencia de otras personas, como sucede por ejemplo en una multitud que se encuentra observando algo en una esquina. Un departamento, un sindicato o una organización no se podrían considerar un grupo a pesar de que sus miembros se refieran a sí mismos como "nosotros", porque por lo general, ni interactúan ni son totalmente conscientes unos de otros. Sin embargo, los equipos de trabajo, los comités, las partes de un departamento, y otras asociaciones informales que se constituyen entre miembros de la organización sí encajan en esta definición.

Después de definir un grupo e indicar que el ímpetu básico que estimula la conformación del grupo surge del mismo proceso organizacional, examinemos ahora los tipos de grupos que en realidad, se encuentran en una organización.

Grupos formales

Los grupos *formales* son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. Los grupos formales pueden ser de dos clases, según el tiempo que duren conformados: (1) Grupos formales *permanentes* como los que conforma un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización, un comité permanente, etc. (2) Grupos formales *temporales* como los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular. Por consiguiente, una organización puede crear un comité o un grupo de estudio para revisar políticas salariales, estudiar las relaciones entre la organización y la comunidad, presentar propuestas tendientes a mejorar las relaciones obrero-patronales, pensar en nuevos productos y servicios, etc. Los grupos formales temporales pueden existir durante mucho tiempo. Lo que les da el carácter temporal es el hecho de que la organización misma es la que los define como tales y que sus miembros se sientan parte de un grupo que puede dejar de existir en cualquier momento.

Grupos informales

Tal y como se anotó antes, a los miembros de una organización se les pide formalmente que realicen sólo ciertas actividades para desempeñar su rol organizacional. Sin embargo, como es la persona la que llega a trabajar o la que entra a la organización y como la gente tiene necesidades que trascienden las del trabajo, es natural esperar que quieran tratar de satisfacerlas estableciendo una variedad de relaciones con otros miembros de la organización. Si la ecología del área de trabajo y el horario de trabajo lo permiten, estas relaciones informales se convierten en grupos informales. En otras palabras, casi siempre se puede asumir que la *tendencia* a conformar grupos informales existe porque todos tenemos necesidad de relacionarnos con otras personas. Cómo opera esta tendencia en la creación real de grupos depende mucho, sin embargo, de la localización física de la gente, de la naturaleza del trabajo que se va a realizar, de los horarios, etc. Los grupos informales, por consiguiente, surgen de la combinación particular de factores "formales" y necesidades humanas.

Algunos ejemplos nos pueden ayudar a aclarar este aspecto tan importante. En un lugar en donde un grupo de obreros se dedicaba a instalarle cable a un equipo, en los estudios realizados en Hawthorne, los dos grupos informales más grandes estaban constituidos por los que estaban "al frente" del salón y por aquellos que estaban en la "parte de atrás". Este patrón de conformación surgió de las interacciones reales de trabajo que se daban en el grupo y de las pequeñas diferencias en el tipo de trabajo que se estaba haciendo en cada esquina del salón. Los que estaban al frente se consideraban más importantes porque creían que lo que les correspondía hacer era más difícil, a pesar de que salarialmente no ganaban más que los que estaban atrás. Por consiguiente, entonces, los grupos informales tienden a surgir, en

parte, de las características formales particulares de la organización (Hollander, 1950).

En algunos estudios sobre amistad y asociación informal se ha encontrado también que estas relaciones a menudo se basan sencillamente, en la probabilidad de que una persona se encuentra con otra en el curso de sus actividades diarias de trabajo. En un proyecto de vivienda, por ejemplo, la probabilidad de que se iniciara una amistad estaba determinada principalmente por la localización y dirección de las puertas de acceso (Festinger, Schachter & Back, 1950).

Resultados igualmente sorprendentes con relación al fenómeno de "proximidad" se observaron en un número de laboratorios R & D llevados a cabo en varias industrias y organizaciones privadas. Allen (1977) descubrió que la frecuencia de la comunicación sobre aspectos técnicos que se daba entre varios ingenieros y científicos en el laboratorio estaba directamente relacionada con la distancia física que había entre los escritorios u oficinas de cada uno de ellos. Cuando la distancia sobrepasaba los 40 metros, la probabilidad de que hubiese comunicación entre la gente se reducía a casi cero. Encontrarse en la oficina del frente o al final del corredor no era muy diferente a encontrarse fuera de la ciudad.

Como la calidad de las soluciones de carácter técnico que brinda un departamento de ingeniería depende del intercambio de información entre sus miembros, es importante que las facilidades físicas se diseñen de tal manera que, al reducir la distancia física entre la gente, se aumente la probabilidad de interacción. O, si no fuera posible darle al problema este tipo de solución, entonces se tendría que pensar en otros mecanismos de compensación que estimulen la comunicación. Allen descubrió también que algunas personas de las que estaban en el laboratorio se mantenían más o menos bien informadas y funcionaban como "recurso tecnológico" pues estaban sociométricamente mejor conectados y podían, por tanto, contribuir a que el laboratorio fuera más efectivo. Un ingeniero bien informado pero aislado socialmente no podría, por definición, funcionar como "recurso" tecnológico (Allen, 1977).

Los grupos informales casi siempre surgen si las oportunidades existen. A menudo, estos grupos vienen a servir una "función contraorganizacional" en la medida en que puedan contrarrestar las tendencias coercitivas de la organización. Estos grupos se pueden convertir en grupos con mucho poder y tratar de cambiar los fines de la organización. Un gerente que teme el impacto de este tipo de grupos, diseña los cargos o el ambiente físico de trabajo de tal manera que se elimine la posibilidad de que se dé una interacción significativa entre los empleados (como sucede en las fábricas ensambladoras en donde por lo general se produce mucho ruido) y se prevenga también, así, la conformación de grupos informales. Es posible también que se decida rotar sistemáticamente a líderes o a miembros claves del grupo para evitar que surja una estructura de grupo estable. Esta técnica la utilizaron con éxito los comunistas chinos con los prisioneros de la guerra de Corea (Schein, 1956, 1961). Cada que un grupo de prisioneros formaba una coalición, los chinos trasladaban a un miembro clave de una parte a otra hasta que poco a poco inducían en ellos un sentimiento de ostracismo social que acababa con el deseo de resistir o escapar.

Tipos de grupos informales

Los grupos informales que se conforman en las grandes organizaciones se pueden clasificar en varios tipos, tal y como lo observó Dalton (1959) en su estudio clásico sobre la industria. Los grupos más comunes son los llamados *grupos horizontales* que Dalton define como asociaciones informales de trabajadores, empresarios u otros miembros de la organización que tienen más o menos el mismo rango y trabajan más o menos en la misma área. En el estudio de Hawthorne había dos de estos grupos. La mayoría de las organizaciones que se han estudiado, independientemente de su función básica, tienen una organización informal amplia conformada por varios de estos grupos.

Un segundo tipo, que Dalton denomina *grupo vertical*, está conformado por miembros de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes. Por ejemplo, en varias de las organizaciones que Dalton tuvo oportunidad de estudiar, se encontraron grupos conformados por trabajadores, uno o dos capataces y uno o más ejecutivos de alto nivel. Las relaciones entre algunos de los miembros eran, claramente, relaciones entre subordinados pero a más alto nivel. Este tipo de grupos se dan aparentemente por la amistad previa que pueda existir entre sus miembros o por la necesidad que tenga cada uno de lograr sus metas. Por ejemplo, algunos de estos grupos juegan a veces un papel importante en la comunicación que se da de abajo hacia arriba y viceversa.

A un tercer tipo de grupo informal se le podría llamar *grupo mixto* o conformado al *azar* y está compuesto por miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente localización física. Estos grupos pueden surgir por intereses diferentes o para suplir necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir. Por ejemplo, el jefe de producción de pronto decide cultivar buenas relaciones con uno de los mejores trabajadores en mantenimiento para no tener que seguir el conducto regular cuando una máquina se daña y necesite servicio de mantenimiento inmediato. En la universidad son comunes los grupos informales que estudiantes, profesores y administradores conforman para atender los problemas que la estructura de comités formales no alcanzan a manejar. Las relaciones que se dan fuera del contexto organizacional pueden constituir otra fuente importante de conformación de grupos. Por ejemplo, varios miembros de la organización pueden vivir en el mismo vecindario, ir a la misma iglesia o pertenecer al mismo club.

En resumen, en la organización siempre se van a encontrar distintas clases de grupos, formales algunos por diseño y creación deliberada para realizar una tarea específica, informales otros creados por la necesidad que la gente tiene de interactuar y otros que se conforman sencillamente por la probabilidad de interacción dada por la proximidad física, por la similitud de intereses o por otros factores fortuitos.

FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS GRUPOS

Una de las razones por las que los grupos son tan comunes es porque desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la organi-

zación. Es conveniente distinguir estos tipos de funciones y recordar que la base sobre la cual se conforma un grupo es por lo general supremamente compleja y "determinada" en la medida en que un grupo cualquiera puede desempeñar simultáneamente una variedad de funciones organizacionales formales y suplir buena parte de las necesidades personales que cada miembro tiene.

Funciones organizacionales formales de los grupos

Las funciones organizacionales *formales* son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización. Algunas de esas funciones se pueden identificar:

a. El grupo puede servir para *realizar una tarea*, compleja e interdependiente, que a una sola persona le quedaría muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes. Por ejemplo, para volar un avión se requiere una tripulación compuesta de varios miembros, con funciones específicas altamente interdependientes.

b. Un grupo puede servir para *generar nuevas ideas o soluciones creativas* cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa y/o cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.

c. Un grupo puede desempeñar *funciones de coordinación* o servir de *vínculo* entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo, interdependiente. Es posible disminuir los problemas de comunicación y mantener una acción coordinada cuando se invitan representantes de un departamento a conformar comités, comisiones o equipos de trabajo.

d. Un grupo puede ser un *mecanismo de resolución de problemas* si los problemas requieren el procesamiento de información compleja, la interacción de miembros que poseen diferente información y la evaluación crítica de las posibles alternativas de solución. Por consiguiente, la organización utiliza equipos de trabajo, comisiones, comités y grupos "ad-hoc" para atacar problemas específicos tales como los de planeación a largo plazo, diseño e introducción al mercado de nuevos productos, desarrollo de estándares de producción u otros criterios que se tienen que aplicar en toda la organización.

e. Un grupo se puede utilizar para *facilitar la implementación de decisiones complejas*. Por ejemplo, si una compañía decide trasladar una fábrica de un lugar a otro (una tarea muy compleja, por lo general), lo que mejores resultados ha dado es conformar un equipo con representantes de los principales grupos de trabajadores y empleados de la fábrica y encargarlos de decidir los detalles logísticos del traslado. El traslado entonces se hace mucho más fácilmente, en menos tiempo, con menos quejas y con menos deterioro de herramienta y equipo por el solo hecho de haberle dado al trabajador la oportunidad de participar en el proceso.

f. El grupo se puede utilizar como un *medio de socialización o entrenamiento*. Se puede impartir un mismo mensaje y desarrollar una perspectiva común de grupo cuando varias personas se reúnen en una situación de entrenamiento. Como veremos más adelante, esta estrategia tiene sus riesgos porque la perspectiva común de grupo puede llegar a expresarse en forma contraorganizacional, pero los riesgos no han sido lo suficientemente

serios como para que la organización deje de utilizar grupos para sus actividades educacionales (Van Maanen & Schein, 1979).

La lista desde luego no es exhaustiva. Como un instrumento poderoso para la implementación de una variedad de funciones relacionadas con la tarea, el grupo ha empezado ya a entrar en el círculo empresarial. La organización puede ahora incrementar considerablemente toda su efectividad planteándole a las personas más indicadas en el momento más oportuno, los problemas que ellos tienen más posibilidad de resolver.

Funciones psicológicas individuales de los grupos

Los miembros de una organización traen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buen número. Podemos presentar una lista de las principales funciones que los grupos desempeñan, dentro de las categorías siguientes:

a. Los grupos son, ante todo, un medio para satisfacer nuestras *necesidades de afiliación*, es decir, nuestras necesidades de amistad, apoyo moral y afecto. El prototipo original de estos grupos, conocido a menudo como "grupo primario" es, desde luego, la familia. Todavía en la edad adulta dependemos de la familia para satisfacer estas necesidades pero descubrimos también que necesitamos grupos de amigos, grupos de trabajo y otro tipo de relaciones para satisfacer las necesidades de afiliación.

b. Los grupos son esencialmente un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro *sentido de identidad* y *mantener nuestra estima de sí mismo*. Aquí también, la familia es el grupo en donde se inician estos procesos básicos pero otros tipos de grupos formales e informales, muchos de ellos en el trabajo, se convierten en fuente importante para determinar o confirmar el concepto que tengamos de quiénes somos, qué estatus tenemos, qué tan valiosos somos, y por consiguiente, qué tan dignos nos sentimos. Los símbolos de estatus, los uniformes, las placas de identificación y otras manifestaciones externas son importantes porque nos ayudan a sostener nuestra identidad y nuestra dignidad.

c. Los grupos sirven esencialmente para *establecer y comprobar la realidad social*. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social discutiendo con otros los problemas que se nos presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos. Por ejemplo, cuando varios trabajadores están de acuerdo en que un jefe demasiado exigente les produce cierta inseguridad, llegan al consenso de que los trata como esclavos y desarrollan estrategias para enfrentarse con él, el proceso *reduce* la incertidumbre y la ansiedad que produce el no entender qué está pasando. Muchas de las creencias que los grupos tienen por ejemplo, la creencia entre los trabajadores de la planta Hawthorne de que si producían más la empresa les pagaría menos por cada pieza que se produjera—puede no tener ningún fundamento real pero funcionar como si fuera una realidad. Según los sociólogos "si la gente define una situación como una situación real, las consecuencias de esa situación también serán reales".

d. Los grupos sirven también para *reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia*. El dicho de que "la unión hace la fuerza" re-

salta el hecho de que no sólo el número de personas representan fuerza en relación con el adversario sino que existe la evidencia suficiente para concluir que entre más personas estén del lado mío más fuerte me siento y menos ansiedad e inseguridad me produce el peligro (Asch, 1951; Schachter, 1959). Por ejemplo, no hay duda de que cuando un grupo de trabajadores siente cierta inseguridad y se siente explotado por una determinada situación laboral, se puede agrupar en sindicatos o en unidades negociadoras y reducir de esta manera la sensación de impotencia que la situación le produce. En la misma forma, cuando un grupo de trabajadores informalmente decide "restringir la producción", tal y como lo hicieron en el estudio de Hawthorne, siente que pueden desafiar el poder que tiene la empresa de controlarlo a través de un sistema de incentivos.

e. Finalmente, un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden *resolver los problemas o realizar las tareas del grupo* pero no las de la empresa. Este mecanismo es comparable con el mecanismo de funciones formales que se identificó anteriormente. Por tanto, el grupo puede servir para recoger información, ayudarle a alguien que está cansado o enfermo o evitar el aburrimiento, inventando juegos o participando en actividades distintas a las actividades organizacionales. Argyris (1964) cita el ejemplo clásico de este tipo de "creatividad" laboral. A un grupo de trabajadores de una compañía electrónica le molestaba que su jefe hiciera visitas *sorpresa* a cada uno de los departamentos para determinar cómo iba el trabajo. Con el fin de prepararse para una posible visita de "inspección" utilizaron buena parte del equipo que estaban fabricando para instalar un sofisticado sistema de alarma. El jefe nunca se dio cuenta de que se estaban utilizando miles de dólares en equipo para una actividad interna del grupo, diseñada con el solo propósito de realizar una tarea psicológica de los miembros del grupo.

No cabe duda, después de discutir las funciones anteriores, que los grupos no sólo son muy comunes sino también muy importantes, aún en el caso de no tener tareas formales, organizacionalmente diseñadas. Los grupos suplen muchas de nuestras necesidades psicológicas más básicas y como buena parte de nuestra vida adulta la pasamos dentro de diferentes tipos de contextos laborales, no sorprende que los grupos se conviertan en parte integral de esos contextos.

Funciones múltiples o mixtas

Uno de los descubrimientos más comunes de la investigación que se ha hecho sobre los grupos que se conforman en una organización, es que la mayoría de ellos parecen tener funciones formales e informales; suplen las necesidades de la organización y de cada uno de sus miembros. Los grupos psicológicos, por consiguiente, bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades personales de sus miembros. (Leavitt, 1975).

Por ejemplo, un grupo formal de trabajo como el que se encuentra en la industria o en el ejército (por ejemplo, un regimiento) a menudo se transforma en un grupo psicológico que suple gran variedad de las necesidades psicológicas de sus miembros. Cuando esto sucede, el grupo se convierte en

fuerza de niveles más altos de lealtad, compromiso y energía al servicio de los fines organizacionales, que los que se pudiesen lograr si las necesidades psicológicas de los miembros del grupo no se pudiesen satisfacer dentro de la organización. Un problema central de investigación y de práctica empresarial es entonces la necesidad de determinar las condiciones que aseguren la satisfacción de las necesidades psicológicas de los grupos *formales* de trabajo.

Por otra parte, uno de los fenómenos organizacionales más importantes y más interesantes que se ha observado hasta ahora, es el inverso del desarrollo de lo formal a lo informal. Dalton (1959) encontró, en su investigación, muchos grupos basados en características informales tales como ancestro común, religión o afiliación a organizaciones comunitarias. Es interesante por ejemplo, cómo un gerente puede utilizar estos grupos informales como *canales de comunicación formales* para obtener información sobre las condiciones en que se encuentran diferentes partes de la organización y para comunicarle a los jefes de operación los cambios en las políticas de producción que la empresa está considerando. El mecanismo que se utilice podría ser el intercambio de información a la hora de almuerzo, en una reunión del club rotario local, durante un partido de golf en el club campestre o en una conversación telefónica muy informal. Según Dalton estos contactos no sólo suplen muchas necesidades psicológicas sino que se hacen indudablemente *necesarios* para mantener la efectividad organizacional.

En resumen, la existencia de los grupos en las organizaciones es importante por la posibilidad que estos tienen de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia. Si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existe más posibilidad de aumentar, a largo plazo, la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo.

Examinemos ahora algunos de los factores que influyen en la transformación de grupos, en su efectividad y en lo que es más importante en la medida en que sea posible integrar los fines de la organización con las metas que se fija cada persona.

FACTORES QUE AFECTAN LA INTEGRACION DE LOS FINES ORGANIZACIONALES CON LAS NECESIDADES PERSONALES EN LOS GRUPOS

Una variedad de factores determinan el tipo de grupos que pueden existir en una organización y la medida en que esos grupos entren a desempeñar tanto funciones de tipo organizacional como funciones de tipo personal o ambas. Estas variables se pueden dividir en tres grandes categorías: factores *ambientales*—el clima cultural, social, físico y tecnológico en el cual el grupo existe; factores de *afiliación*—los tipos de personas que conforman el grupo, categorizados en términos de los antecedentes personales de esas personas, de sus valores, de su estatus relativo, de sus habilidades, etc.; y factores *dinámicos*—la forma como el grupo está organizado, el estilo o estilos de liderazgo, la cantidad de entrenamiento en liderazgo y asociación que cada miembro del

grupo haya recibido, los tipos de tareas que se le dan al grupo, el éxito o fracaso que el grupo haya tenido, su nivel de desarrollo, etc.

Factores ambientales

Los factores ambientales tales como la organización del trabajo, la localización física de los trabajadores y el horario de trabajo requerido determina quién va a interactuar con quién y por tanto, determina también quiénes van a conformar los grupos. Si se quiere que los grupos desempeñen tareas organizacionales, el ambiente de trabajo debe permitir, y aún más, auspiciar la conformación de grupos "lógicos". Esto se puede lograr conformando equipos de trabajo o permitiendo que los grupos surjan, si tienen tiempo suficiente para interactuar y para conformarse como grupos.

En muchos casos, la naturaleza del trabajo o del lugar donde se vaya a realizar, requiere la acción efectiva del grupo como sucede por ejemplo con las tripulaciones de un submarino, de un tanque o de un bombardero, en grupos que trabajan en aislamiento total durante mucho tiempo—por ejemplo en una estación de radar o en una estación meteorológica—o con los equipos médicos de un hospital. En otros casos, aún cuando los requerimientos técnicos no lo exigen, la organización, a menudo, auspicia la conformación de grupos. Por ejemplo, el ejército en lugar de remplazar a un soldado cada vez que se necesita ha empezado a utilizar grupos de cuatro personas que reciben juntas entrenamiento básico para remplazar a sus compañeros en combate. En la industria hotelera, donde es supremamente importante que los altos ejecutivos funcionen como equipo, una compañía ha iniciado un programa consciente de entrenamiento de sus ejecutivos, antes de que se hagan cargo del hotel, para asegurar así óptimas relaciones laborales.

La medida en que estos grupos, diseñados tan lógicamente, puedan suplir necesidades psicológicas depende en gran parte de otro factor ambiental—el clima empresarial. El clima empresarial está determinado principalmente por los supuestos sobre la motivación del empleado que prevalecen en la organización. Si los supuestos que la organización favorece son los racionales-económicos, lo más seguro es que los grupos no se utilicen en forma racional. De acuerdo a estos supuestos la organización debe destruir los grupos o evitar su conformación para aumentar al máximo la eficiencia *individual*. Si lo que se necesita es coordinación, la línea de ensamblaje o cualquier otro medio mecánico puede suplir esa necesidad. En consecuencia, un clima basado en supuestos racionales-económicos tiene mayor posibilidad de producir grupos que estén a la defensiva o en contra de la empresa. Este tipo de grupos surgen para darle a sus miembros una sensación de dignidad y de seguridad que no encuentran en la organización formal.

Una organización que trabaja bajo supuestos sociales propicia y fomenta la conformación de grupos pero puede crear grupos que no estén lógicamente relacionados con el logro de tareas. Este tipo de organización, a menudo, se adhiere a una filosofía de diseño y asignación de cargos basada en supuestos racionales-económicos pero que trata luego de suplir, por medio de grupos sociales extrínsecos a la organización laboral inmediata, las necesidades de afiliación de sus miembros—equipos de bolos y béisbol de la compañía, paseos y otras actividades sociales. Estos grupos no permiten la inte-

gración de fuerzas de grupo formal e informal, porque no tienen función intrínseca de tarea.

Una organización que trabaje con supuestos de auto-actualización tiene más posibilidad de crear un clima que conduzca a la conformación de grupos psicológicos verdaderamente significativos en virtud de la importancia que la organización le da al significado intrínseco del trabajo. Sin embargo, estas organizaciones—por ejemplo, la división de investigación de una empresa industrial o de una universidad—casi nunca llevan estos supuestos a una conclusión lógica. Por lo general es tanta la importancia que tiene el crear situaciones de verdadero interés para el *individuo* y tan poco el que se le da al esfuerzo colectivo, que casi nunca se auspicia la conformación de un grupo.

La integración efectiva de las necesidades organizacionales con las personales requiere indudablemente un clima flexible que propicie la adopción de estrategias de grupo en una determinada oportunidad pero que se oponga a ellas en otras circunstancias. Aquellas organizaciones que han sido capaces de utilizar los grupos efectivamente tienen mucho cuidado en decidir cuándo se debe utilizar un equipo de trabajo o un comité y cuándo establecer condiciones que fomenten o prevengan la conformación de grupos. Como no es fácil hacer generalizaciones en este campo, la estrategia de diagnóstico es la que más puede servir. Todo se tiene que considerar: El tipo de tarea que se va a realizar, el éxito que la organización haya tenido con estrategias de grupo, la gente y el tipo de liderazgo de grupo disponible, la habilidad de la gente para trabajar eficientemente como miembros de un grupo.

Factores de afiliación

El que un grupo pueda trabajar eficientemente en una tarea organizacional y el que al mismo tiempo la realización de la tarea satisfaga psicológicamente a los miembros del grupo depende en parte de su composición. Para que un trabajo se haga eficientemente, debe existir un cierto grado de consenso en cuanto a los objetivos, a los valores básicos y a los medios de comunicación. Si las diferencias entre los antecedentes personales, valores o estatus de las personas no permiten llegar a ese consenso o a esa comunicación, el grupo no puede funcionar bien. De particular importancia es que el estatus relativo de las personas se pueda evaluar cuidadosamente para no caer en el error común de tener personas de bajo estatus que deben ocultar, a los de estatus más alto, información que consideran desagradable o que creen que otros no quieren saber por temor a exponerse a una sanción.

Un ejemplo típico es una reunión de departamento, en la que el jefe quiere saber cómo van las cosas en cada unidad. A menudo, los subordinados responden sólo con que "todo está bien", porque saben que eso es lo que el jefe quiere oír y porque no quieren quedar en ridículo delante de sus colegas, admitiendo que tienen problemas. La consecuencia que esto tiene para la resolución de problemas es que un grupo como éste no sólo puede ser muy ineficiente sino también totalmente contraproducente.

Otro grupo típicamente difícil es un comité conformado por representantes de varios departamentos de la organización. Es posible que cada per-

sona esté tan preocupada por su personal y por defender sus intereses como representante, que le sea supremamente difícil identificarse con el nuevo comité.

Un tercer tipo de grupo problema, que ilustra conflicto de valores, es el típico comité negociador obrero-patronal. A pesar de que la misión del grupo sea inventar nuevas soluciones para los problemas crónicos que confrontan, por lo general, los representantes sindicales no pueden establecer buena comunicación con los representantes de la empresa porque consideran que su actitud es condescendiente, que no los valoran como seres humanos y que básicamente tampoco los respetan. Estas actitudes se manifiestan en forma muy sutil, como por ejemplo cuando se pide que las reuniones se lleven a cabo en salas de reunión de la empresa y no en territorio neutral o en un lugar que los trabajadores sugieran.

Para cada uno de los problemas mencionados, el único remedio es propiciar suficientes experiencias comunes que permitan establecer un sistema de comunicación y un clima de confianza mutua entre los miembros. Esta experiencia común se puede lograr o propiciando reuniones fuera del lugar de trabajo que permitan que las personas se conozcan en un ambiente más informal o haciéndolos participar en alguna experiencia común dentro del ambiente. Los ejercicios o talleres vivenciales de entrenamiento sirven no sólo para educar a la gente con relación a la dinámica de grupo sino también para ofrecerle a cada uno de los miembros una base común de experiencia que propicie mejores relacionados laborales (Dyer, 1977).

Una distribución inadecuada de las habilidades y destrezas pertinentes puede ser otro problema importante de afiliación. Para que cualquier tipo de trabajo sea efectivo tiene que contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea asignada. Si el grupo no realiza la tarea por falta de recursos y como consecuencia desarrolla una sensación psicológica de fracaso, difícilmente puede desarrollar la fuerza y la cohesión que necesita para suplir otras necesidades psicológicas de sus miembros. Lo que nos dice todo esto es que para asegurar un buen grupo de trabajo no basta con juntar a una cantidad de gente. Es importante considerar las características de los miembros y determinar la posibilidad de que puedan trabajar juntos y suplir sus propias necesidades.¹

Factores dinámicos

Los factores dinámicos son, en mi opinión, aquellos eventos y procesos que ocurren durante la vida del grupo mismo o que llevan a la conformación del grupo, como por ejemplo el proceso de entrenar la gente para que conforme un grupo o el proceso de inducción de ciertos sentimientos de grupo. En esta categoría encontraríamos variables como las de orientación de grupo y los procedimientos de socialización, el tipo de estructura de grupo, que surge de la misma interacción entre los miembros del grupo y del éxito o fra-

¹ No he tenido oportunidad de revisar la literatura sobre compatibilidad de personalidad entre los miembros de un grupo, porque en esta área no se han logrado resultados muy concluyentes.

caso que el grupo tenga en lograr la tarea (si es un grupo formal) y en suplir las necesidades psicológicas de sus miembros.

Los factores dinámicos resaltan la naturaleza cambiante y notable de los grupos. Los grupos no son estáticos, rígidos o inmutables. En realidad, una de las mayores contribuciones del campo de la dinámica de grupos ha sido todo el conocimiento y todas las habilidades relacionadas con la tarea de ayudarlo a un grupo a cambiar, crecer y ser más eficiente. En lugar de considerar los factores ambientales y de afiliación como determinantes fijos de lo que el grupo puede hacer o no, hemos descubierto que esos factores pueden también convertirse en ventajas más que en desventajas, si se les utiliza adecuadamente. Libros completos se han escrito sobre la psicología de los grupos y sobre cómo trabajan con ellos (Miles, 1959; Dyer, 1977; Schein & Bennis, 1965; Schein, 1969). No podremos mencionar aquí más que una pequeña parte de toda la información disponible, pero quizás los casos que se ilustran a continuación sirvan para llamar la atención sobre algunas de las variables y asuntos más importantes relacionados con la problemática en mención.

EL CONFLICTO OBRERO-PATRONAL DE LA REFINERIA DE PETROLEO. Una de las grandes refinerías de petróleo estaba enfrentando serias dificultades en sus relaciones obrero-patronales y había sido amenazada con la posibilidad de que muchos de sus empleados se unieran a un sindicato más o menos militante y hostil. Varios de los comités que se habían conformado para tratar de encontrarle solución a los problemas de los empleados llegaron, después de pocas reuniones, invariablemente a una posición antagonista en donde obreros y patronos quedaban con la idea de que tanto los unos como los otros eran muy intransigentes y recalcitrantes.

Hasta aquí, el relato es típico de muchos conflictos obrero-patronales. Sin embargo, esta refinería había instituido un programa de entrenamiento dedicado específicamente a ayudarlo al participante a (1) familiarizarse con los problemas que trae ser un líder y/o miembro de un grupo y (2) tener alguna idea sobre la forma como uno se comporta en un grupo y el impacto que este tiene en otra gente. El programa requería dos semanas completas de entrenamiento en relaciones interpersonales y en dinámica de grupos y trufa como resultado un cambio de actitud considerable en la persona. Según los planes, los más altos ejecutivos y los profesionales de servicio debían asistir al entrenamiento. La crisis laboral alcanzó grandes proporciones mucho antes de que esa sesión de entrenamiento se pudiera hacer.

La empresa decidió entonces ensayar otros comités para tratar de resolver el problema, pero esta vez, como ya se tenía alguna idea sobre el funcionamiento de grupos, los conformaron en forma muy diferente. Primero que todo, sólo aquellos representantes de la empresa que habían recibido entrenamiento y que se suponía tendrían más sensibilidad para confrontar los problemas de los trabajadores podrían entrar a conformar el comité. Segundo, a cada grupo se le dieron instrucciones para que no tomara decisiones (en los comités anteriores, el esfuerzo por llegar a una decisión se había convertido en polarización de opiniones) y se limitara solamente a explorar algunos de los problemas para identificar alternativas de solución. Tercero, se le pidió a los representantes de la empresa permitir que fueran los repre-

sentantes laborales los que tomaran la iniciativa en cuanto al lugar, hora y agenda de las reuniones.

Desde el comienzo, estos comités trabajaron en un clima muy diferente. Cada representante estaba mucho más preocupado por encontrarle solución a los problemas que por destacar o hacer valer su propio estatus. Como resultado, pudieron generar propuestas que satisficieran los deseos y expectativas de patronos y obreros, y acabaron en esta forma también con los esfuerzos que algunos obreros militantes estaban haciendo para organizar sindicalmente a la refinería. Si bien es cierto que es difícil identificar con exactitud la relación causa-efecto, no hay duda de que el entrenamiento que algunos de los representantes patronales habían recibido en cómo constituirse en miembros efectivos de un grupo y la iniciativa de la empresa para conformar los grupos, contribuyeron sustancialmente a resolver el conflicto.

Un caso similar se puede encontrar en la educación superior. Una de las grandes universidades sufrió un rompimiento en las comunicaciones entre directivos, profesores y estudiantes como resultado de la crisis universitaria de la década de los 60. Un grupo de planeación decidió sostener una conferencia de tres días fuera de los predios universitarios con la participación de miembros del consejo superior, de estudiantes, profesores y directivos. Un grupo de expertos en dinámica de grupos se encargó de diseñar y dirigir la conferencia. Se conformaron equipos pequeños para identificar problemas, de tal manera que cada grupo tuviera la oportunidad de conocer a los miembros de otros grupos en un ambiente mucho más informal. La acción tuvo dos resultados: a nivel formal, se generó una lista de problemas prioritarios que más tarde se incorporaría a una matriz de problemas prioritarios presentada en sesión plenaria; a nivel informal, se creó un ambiente de mutua confianza entre los diversos grupos haciendo posible de esta manera que las discusiones se pudieran continuar cuando regresaran a la universidad.

Este caso es un ejemplo de cómo se pueden utilizar para la resolución de problemas, una combinación de factores dinámicos como el liderazgo y el desarrollo del grupo; factores estructurales como los de dónde y cuándo reunirse y con quién; y factores que tienen que ver con la habilidad en los procesos de grupo. En las sesiones siguientes veremos algunos ejemplos de cada una de estas áreas dinámicas.

FACTORES ORGANIZACIONALES Y DE LIDERAZGO. Entre los diversos factores dinámicos que influyen en la conducta del grupo se pueden contar los que se derivan de los patrones de liderazgo o de los estilos de líder de grupos o los que surgen de la forma como el grupo esté organizado o estructurado. Todos estos factores se tienen en cuenta porque, por lo general, aparecen altamente interrelacionados. Existe gran cantidad de literatura e investigación que trata de explicar la complejidad de estas relaciones, pero para el propósito de este libro sólo identificaremos una o dos de las áreas principales y sólo algunas de las conclusiones más interesantes de cada una de ellas.²

² El texto de Shaw (1971) y el de Cartwright y Zander (1968) contienen crítica investigativa bastante útil.

Tradiciones de grupo versus estilo del líder. Uno de los problemas más fascinantes en una organización tiene que ver con el problema de si las normas y tradiciones del grupo ya establecido tienen más impacto que la voluntad del mismo líder. Una situación común en una organización tiene que ver con el ascenso o traslado de un gerente a una región geográfica diferente en donde debe desempeñar nuevas funciones, y en donde se requiere que éste dirija un grupo que tiene ya su propia historia, tradición y normas bajo las que siempre opera. ¿Qué debe hacer el gerente en una situación de éstas, adaptarse a esas normas o imponer las suyas?

En un clásico experimento llevado a cabo por Merei (1949), se estudió la relación entre las tradiciones del grupo y el poder del líder con un ingenioso diseño experimental y se utilizaron niños de 4 a 11 años de edad. Merei observó primero a los niños para determinar quienes, entre ellos, se destacaban como líderes "naturales". Para la observación, utilizó como criterio el número relativo de veces en que se daban o se seguían órdenes. Con los niños que se caracterizaban como "seguidores" se conformaron grupos y se les permitió que jugaran juntos hasta que se formaron tradiciones y hábitos duraderos (se necesitaron entre tres y seis reuniones de 30 a 45 minutos cada una).

Los niños que se caracterizaron como "líderes" fueron seleccionados por los profesores del jardín infantil utilizando como criterios de selección la edad, el hecho de que fueran más dominantes, más agresivos, que tuvieron más iniciativa y que hubiese más posibilidad de que otros niños quisieran imitarlos. Veintiséis de estos niños se distribuyeron en doce grupos diferentes, en diferentes ocasiones y bajo diferentes condiciones, para observar así la relación entre líder y grupo. Los resultados fueron los siguientes:

1. En casi todos los casos el grupo observó al líder, imponiéndole sus tradiciones. La iniciativa o los deseos del líder nunca se pudieron satisfacer y sólo tuvieron aceptación en la medida en que se ajustaban a las tradiciones de grupo. El que el líder fuese mayor en edad o más dominante no importó mucho.
2. El líder aceptó las tradiciones del grupo pero también se las arregló para influir en ellas o para cambiarlas. Por una parte, un grupo particularmente fuerte asimiló completamente al líder haciéndolo renunciar finalmente a su liderazgo. Por otra, una niña entre los líderes dominó completamente al grupo e inmediatamente rompió sus tradiciones, pero este grupo ya se había sometido a la influencia de otros tres líderes y por consiguiente sus tradiciones se habían ya debilitado. Entre estos dos extremos se observaron tres tipos de liderazgo característicos de la mayoría de los estilos de liderazgo:

a. *Los mandones.* Estos líderes empezaron por darle órdenes a todo mundo, y sólo lograron que el grupo los ignorara y en cierta forma empezara a hacerlos a un lado. Cuando decidieron cambiar su conducta para adaptarse a las tradiciones del grupo, descubrieron que no era problema todavía dar órdenes *dentro de esas tradiciones*. Es decir, dominaban el grupo mandándoles a hacer lo que hubiesen hecho de todas formas, apropiándose así del liderazgo del grupo sin tener que cambiar las tradiciones.

- b. *Los propietarios.* Estos líderes se hicieron sentir apropiándose de todos los objetos que había en la sala o ejerciendo dominio sobre los otros niños en virtud de la propiedad que decían poseer, pero sin poder cambiar en ningún momento los juegos o la forma como se utilizaba cada objeto. Las tradiciones del grupo nunca cambiaron y los líderes sencillamente se adaptaron a ellas. El grupo, por su parte, mantenía contentos a cada uno de los mejores líderes permitiéndoles que tomaran posesión de los objetos y rindiéndoles pleitesía en forma por demás ritualista y ceremoniosa. Parecía, a simple vista, que el líder era el que mandaba pero la realidad era que casi sin darse cuenta habían asimilado las tradiciones del grupo.
- c. *Los diplomáticos.* Estos líderes eran, en cierto sentido, los más interesantes porque parecían, en principio, aceptar las tradiciones del grupo *para poder cambiarlas*. Merei describe la secuencia en la siguiente forma: el líder trata de acabar con las tradiciones del grupo y hacerlos que adopten otras; fracasa y el grupo lo rechaza; el líder, entonces, acepta las tradiciones y rápidamente las asimila; dentro del marco de estas tradiciones asume el liderazgo y el grupo, un poco contra su voluntad, le sigue sólo porque considera que el líder hace bien las cosas; más tarde, entonces, el líder introduce algunos cambios que debilitan la tradición; finalmente, introduce en el ritual del grupo nuevos elementos y cambia así las tradiciones.

A pesar de que el trabajo de Merei se llevó a cabo con niños, ofrece un excelente prototipo de los tipos de fuerzas que se pueden observar en todos los grupos conformados por adultos. Ni el grupo ni el líder podrán nunca dominar completamente, pero la relación entre un grupo estable que tiene sus propias normas y tradiciones y un líder es muy compleja. La mayoría de los gerentes saben por experiencia que se tienen que entender con las normas del grupo en una forma o en otra, pero a menudo las expectativas que éstos traen consigo, gracias a los programas de entrenamiento en estilo de liderazgo, tienen poco que ver con las normas o con la experiencia de los grupos con los cuales tienen que trabajar. En estos casos, el nuevo rol que el gerente ha asimilado se tiene que hacer a un lado rápidamente, pues ni el subordinado ni él mismo están dispuestos a aceptarlo (Fleishman, 1953). En efecto, ha sido precisamente la frecuencia con que este fenómeno se presenta la que ha llevado a muchos consultores o gerentes de organización, preocupados por *cambiar* una organización, a pensar en términos de cambiar las normas del grupo y no la conducta del líder.

Estructura del grupo. Si los miembros del grupo no tienen oportunidad de reunirse, se hace importante considerar el efecto que tienen en el funcionamiento del grupo, los factores estructurales tales como los sistemas de comunicación del grupo. Por ejemplo, se ha demostrado que la sensación que tiene una persona de que está participando en algo está relacionada con la posición que ocupa en un sistema de comunicaciones; que el liderazgo del grupo bien puede surgir de una posición central en ese sistema; que un sistema centralizado de comunicaciones puede ser particularmente efectivo para la implementación de una tarea pero relativamente inflexible para plantear nuevas soluciones si la situación cambia; y que la información se pierde o se distorsiona rápidamente a medida que pasa de una persona a otra (Leavitt, 1951).

Otros problemas estructurales de la organización que se deben considerar en la conformación y rendimiento del grupo están relacionados con fenómenos organizacionales de carácter más general que se discuten en los Capítulos 10 y 11. Por ejemplo, por lo general los miembros de una organización pertenecen a varios grupos o unidades dentro de la organización. La localización física de los diferentes grupos, que estimula o impide la interacción, la naturaleza de la tarea que el grupo debe realizar, la medida en que el grupo es temporal o permanente, los tipos de sanciones que el líder puede imponer, el tiempo que el grupo lleva conformado y la medida en que los roles estén formalmente estructurados influyen todos en la conformación y rendimiento del grupo.

Un ejemplo sacado de un estudio sobre grupos R & D puede servir para aclarar esta complejidad (Allen, 1977). Los equipos R & D se pueden organizar (a) "funcionalmente"—juntando gente que tiene una experiencia técnica común en un mismo lugar geográfico, bajo un mismo jefe que controla incentivos tan importantes como lo es la promoción profesoral, o (b) en base a "proyectos"—juntando gente con distinta experiencia técnica, en un mismo lugar geográfico y bajo un mismo líder de proyecto con una tarea específica asignada, como por ejemplo, el diseño de un sistema de monitoría para un cohete. En el primer caso, al proyecto y al lugar geográfico se les ve como temporales mientras que en el segundo, el proyecto parece ser más permanente, parece tener más identidad geográfica (y por consiguiente, se auspicia la conformación de grupo) y mayor potencial, pues el director del proyecto puede estar en una posición de control más ventajosa.

Allen trató de determinar cuál forma de organización podría ser más efectiva en virtud de los logros técnicos del grupo, y descubrió que todo dependía de la naturaleza de la tarea y de la tecnología (un factor ambiental externo). En una tecnología en constante cambio, la forma funcional de organización era más efectiva porque le permitía a los ingenieros mantenerse en más contacto con su propia área de tecnología. Por otro lado, el proyecto pudo ser más efectivo con relación a tareas administrativas tales como el tener en cuenta costos y fechas límite, porque la tecnología de esas tareas administrativas no cambia muy rápidamente y la forma de proyecto permite mucho más control inmediato de los factores más importantes.

Allen llegó a la conclusión, con todos los resultados que obtuvo, de que la forma funcional de la organización en general produce mejores resultados cuando se trata de proyectos a largo plazo o proyectos que se dan dentro de una tecnología supremamente cambiante, mientras que la modalidad de proyecto puede ser la más útil cuando se trata de trabajos a corto plazo o que no requieren una tecnología tan cambiante. En ambos casos, el ingeniero pertenece simultáneamente al grupo funcional y a un equipo encargado de un proyecto (lo que se ha llamado una "matriz" de organización), pero la efectividad relativa de cada tipo de grupo depende de la localización geográfica, del estímulo de interacción y del grado de poder que se le dé al gerente de proyecto o al gerente funcional, esencialmente a las características estructurales de cómo se deben organizar los grupos.

DESARROLLO DE GRUPO Y ENTRENAMIENTO. Probablemente el factor dinámico más importante que influye en la integración de las necesidades individuales y organizacionales está dado por la medida en

que el líder y los miembros del grupo desarrollen la sensibilidad y habilidad necesarias para manejar los procesos de grupo. Por ejemplo, el líder y los miembros del grupo necesitan darse cuenta de lo difícil que es escuchar a otra persona y tratar de entenderla; que la falta de respeto y de confianza pueden surgir cuando no se escucha a los demás; que los miembros del grupo tienen la tendencia a preocuparse por las necesidades individuales de identidad, seguridad, atención y estatus, y a no prestarle atención a las necesidades que otros puedan tener; que la preocupación por las necesidades emocionales que se presentan cuando el grupo está recién conformado dificulta la realización constructiva de una tarea; que la tarea del grupo y los factores que contribuyen a la cohesión del grupo se tienen que equilibrar para que se puedan obtener resultados óptimos en la realización de la tarea; y que los diversos estilos de toma de decisiones que se utilizan, tales como el voto o el consenso, propician soluciones más o menos efectivas. Estos y muchos otros tipos de problemas son típicos de cualquier grupo, pero por lo general el líder y los miembros del grupo ni reconocen el problema ni saben que éste se puede resolver a través de entrenamiento especial.

A pesar de que los esfuerzos que se han hecho para desarrollar habilidad y sensibilidad de grupo tuvieron su origen en el movimiento de relaciones humanas de las décadas de 1920 y 1930, este tipo de entrenamiento sólo se pudo ofrecer después de que Lewin y sus colegas desarrollaron lo que se conoce hoy con el nombre de métodos de entrenamiento "vivenciales" (Bradford y otros, 1964; Schein & Bennis, 1965). Los sistemas de entrenamiento más tradicionales habían hecho siempre énfasis en el sistema de conferencias, lecturas, demostraciones y "práctica" por medio de juego de papeles u otras estrategias parecidas. Los métodos vivenciales que surgieron de los talleres diseñados por los National Training Laboratories en Bethel, Maine, hacían más énfasis en el aprendizaje basado en experiencias más inmediatas. Es importante entender los supuestos y valores sobre los que está basado este método, precisamente porque siempre ha sido materia de gran controversia y porque siempre han jugado un papel muy importante en el desarrollo de la psicología de grupo.

Los métodos vivenciales de entrenamiento asumen que:

1. La gente puede aprender mejor a partir de un análisis de sus experiencias psicológicas más inmediatas.
2. Los factores más importantes de donde surge este aprendizaje son los sentimientos, las relaciones y las observaciones que hacen las personas con quienes tenemos que interactuar, a pesar de que la gente, por distintas razones, tiende sistemáticamente a no verbalizarlas.
3. Un taller de entrenamiento diseñado adecuadamente puede superar las dificultades que tiene la gente para compartir sus sentimientos, sus reacciones y sus observaciones, y puede por consiguiente también permitir que el participante aprenda algo a un nivel potencial más inmediato.
4. Las fuerzas que se tienen que superar son esencialmente actitudes, culturalmente adoptadas, sobre lo que una persona le puede decir a otra, sobre cómo la gente aprende (por ejemplo, "uno no debiera deliberadamente criticar a otra persona", y "la forma como uno aprende es escuchando a un experto o leyendo lo que el escribo").

El método vivencial cuestiona y tiene éxito en cambiar algunas de estas actitudes, haciendo posible que el participante pueda observar tanto sus propias reacciones y sentimientos con relación a eventos de grupo comúnmente observados y compartidos, como los de otras personas.

Diversos tipos de estrategias de entrenamiento se utilizan para facilitar este tipo de aprendizaje. Estas estrategias van desde un juego de roles, seguido de un análisis de la forma como una persona desempeña un determinado papel, hasta grupos de sensibilización no muy estructurados en los que cada miembro participa, desde el principio, en el proceso de conformación del grupo, y lo analiza a medida que participa en él. En este proceso cada participante aprende a observar y a desarrollar otras actividades de intervención grupal.

Después de lograr cierta sensibilidad y habilidad durante el taller, el participante a menudo descubre que en sus grupos de trabajo se presentan situaciones análogas y que por tanto puede intervenir constructivamente para mejorar el funcionamiento del grupo. Aún cosas tan simples como puede ser el hecho de darle al grupo tiempo suficiente para que cada persona empiece a conocer a las otras y se asegure una posición en el grupo (algo que posiblemente no toma más de una o dos horas de conversación informal y tranquila) puede lograr que el grupo trabaje eficientemente en la resolución de un problema apremiante. Es precisamente este tipo de experiencia personal la que el programa de entrenamiento, en el caso de la refinería, fue capaz de generar e hizo posible que los representantes patronales pudiesen crear un clima más apropiado para la solución de los problemas que enfrentaba el nuevo comité obrero patronal.

Una pregunta que siempre surge cuando se habla de entrenamiento vivencial tiene que ver con el *contenido* de lo que se aprende. Por ejemplo, ¿en qué medida esta forma de entrenamiento trata de enseñar métodos democráticos de liderazgo? ¿En qué medida le resta importancia a las prerrogativas tradicionales que tiene un cargo investido de autoridad para lograr finalmente mayor "igualdad de poder"? Si esto fuera así, ¿no sería algo contraproducente en muchos medios organizacionales en donde la autoridad se tiene que mantener y debe continuar altamente centralizada?

Las respuestas a estas preguntas son muy complejas. Los valores que se comunican a través de un entrenamiento vivencial son: (1) un mayor compromiso con un espíritu investigativo y con una acción de diagnóstico de situaciones interpersonales y organizacionales (dos cosas que son, esencialmente, valores de carácter científico); (2) un compromiso con el valor que tiene procurar comunicación abierta y sincera cada que sea posible; y (3) un compromiso de estudiar e influir en los *procesos* de grupo—cómo funciona—y no sólo en el *contenido* de lo que se está haciendo.

En términos del espíritu investigativo, uno de los resultados más importantes del entrenamiento bien puede ser que el participante considere que a veces al grupo se le tiene que manejar *autocráticamente* para poder alcanzar sus objetivos. Si a esta conclusión se llega, basados en un cuidadoso estudio de todos los factores, la conclusión es completamente válida y *consistente* con la filosofía del entrenamiento vivencial. El compromiso con la acción de compartir abiertamente sentimientos y reacciones implica inevitablemente que cierta democratización se ha dado. El ejercicio efectivo de la autoridad for-

mal implica a veces que la comunicación se tenga que limitar a dar sólo información relacionada con la tarea y a que se excluyan sistemáticamente los aspectos afectivos, para asegurar así eficiencia en la realización de la tarea. Cuando se le enseña a la gente el valor que tiene ser más abierto y sincero, en cierta forma se le quita importancia a la autoridad formal investida en una persona o en un cargo.

El que este desconocimiento de la autoridad formal sea deseable o no, depende del tipo de información que no se comunica en el proceso de grupo. Una de las cosas claves que se aprende en el estudio de la dinámica de grupos es que el proceso que los grupos utilizan para trabajar—los patrones de comunicación, los métodos de toma de decisiones, las técnicas de resolución de problemas, las actividades diseñadas para crear normas, los sentimientos y percepciones interpersonales, los gustos y disgustos, etc.—no siempre es pertinente para la realización efectiva de una tarea. Si uno distingue cuidadosamente los *procesos de tarea* de los procesos interpersonales a menudo se puede observar que cuando se le oculta información a un grupo que está tratando de resolver un problema (procesos de tarea) la acción es supremamente destructiva y se les debe pedir a los miembros del grupo, que a este nivel, adopten una actitud mucho más abierta. Por otra parte, no saber quién le gusta a quién en el grupo (procesos interpersonales) puede que no tenga mucha importancia para la realización de la tarea y lo mejor, dentro de ese contexto organizacional, es no tratar de descubrirlo. El consultor o el líder que esté observando los eventos de proceso que se dan en el grupo debe dar siempre juicios de diagnóstico cuidadosamente pensados especialmente cuando se trata de los tipos de tareas o de procesos interpersonales que más tengan que ver con los objetivos del grupo y tratar de resaltar sólo la información más pertinente (Schein, 1969, 1978).

Una de las razones por las que muchas organizaciones han dejado de utilizar el entrenamiento de sensibilidad extensivamente, como un instrumento de desarrollo es que los consultores o las personas encargadas del entrenamiento a menudo tenían dificultad para diferenciar entre los procesos de tarea—como por ejemplo enseñarle a la gente a resolver problemas de grupo más efectivamente—y los procesos interpersonales—enseñarle a la gente a explorar lo que cada persona sentía por sí misma y por otros a un nivel más profundo. Se ha comprobado que la exploración de los procesos interpersonales es de gran utilidad para procurar el *crecimiento personal* del participante (exploración que conduce a la proliferación de diversos tipos de "encuentros de grupo"), pero no tan importante cuando se trata de mejorar la habilidad del participante para manejar un *grupo de trabajo* o para entrar a conformarlo. El resultado ha sido que los métodos vivenciales, tal y como los acabamos de describir, se han utilizado en contextos mucho más diferenciados que van desde "laboratorios de crecimiento personal", altamente orientados hacia la persona, a actividades de conformación de equipos orientados hacia la organización (Dyer, 1977). A pesar de que la filosofía del entrenamiento en sensibilidad es la misma, su enfoque y los métodos que se utilizan varían dramáticamente en la medida en que el entrenamiento haga énfasis en los procesos de tarea o en los procesos interpersonales.

La conclusión general que se puede sacar es que uno debe ser lo suficientemente consciente de los factores organizacionales y de los objetivos de

grupo más importantes para poder determinar cuándo es más apropiado ser más abierto y sincero y determinar también con relación a qué debemos actuar así. La paradoja es que este tipo de sensibilidad y toma de conciencia, la habilidad para diagnosticar lo que sucede en el grupo, sólo se puede lograr en programas de entrenamiento que estimulen el espíritu investigativo, aumenten la sensibilidad hacia los procesos de grupo y enseñen el valor que tiene explorar abiertamente las percepciones y sentimientos *durante el período de entrenamiento*.

En resumen, en la medida en que el gerente de empresa conoce más a los grupos y la forma como funcionan, aprenden más también cómo procurar oportunidades de entrenamiento dentro del contexto de trabajo de la misma organización, programando más reuniones fuera del lugar de trabajo, más períodos de análisis de procesos al final de cada reunión, invitando consultores orientados por los procesos de grupo y cosas por el estilo. Lo que hace que estas actividades tengan éxito es el énfasis que se hace en los procesos de tarea—la recolección de la información, la resolución de problemas y las funciones relacionadas con la toma de decisiones—y el hecho de que no se traten los problemas interpersonales a menos que haya pruebas de que esos problemas puedan afectar la realización eficiente de la tarea.

CUANDO NO SE DEBEN USAR LOS GRUPOS

A pesar de que los grupos tienden a ser un fenómeno humano universal, no deja de ser de suma importancia determinar cómo y cuándo se deben utilizar, particularmente en el sentido formal de determinar si se le debe dar una tarea o un problema a un grupo y cuándo no. Se han estudiado tres conjuntos de fenómenos relacionados directamente con este problema: (1) la efectividad del grupo versus el individuo para resolver problemas; (2) la disposición del grupo versus el individuo para correr con un riesgo; y (3) el problema de lo que se ha venido a llamar "opinión de grupo"—o sea la tendencia del grupo a llegar a lo que puede ser un falso consenso, haciendo a un lado las opiniones válidas de algunas personas.

La habilidad del grupo versus el individuo para resolver problemas

Una buena parte de la investigación se ha dedicado a estudiar el problema de cuál es el instrumento más efectivo para resolver problemas, si el grupo o el individuo cuyo trabajo se puede juntar con el de otras personas. Hasta el momento no se ha llegado a ninguna respuesta definitiva pero sí se han identificado algunas variables importantes. Por ejemplo, siempre se ha creído que un grupo puede ser más efectivo que un individuo debido al estímulo que cada miembro del grupo le da a otro. Esto sólo es cierto si en el grupo existe un clima en el que no se evalúa una estructura de toma de decisiones apropiada a la tarea, tiempo suficiente para explorar una idea interesante y si la tarea es tal que requiera la recolección de bastante información o la

evaluación compleja de las consecuencias que pueden traer varias alternativas (Taylor, Berry & Block, 1958).

Los errores de juicio tienen más posibilidad de que se detecten antes de que la acción se implemente, cuando se trata de la acción de un grupo más que cuando se deja que sea el individuo el que piense en las alternativas de resolución de un problema. Por lo general, el grupo puede ser más útil que el individuo cuando el problema tiene muchas facetas y cuando cada uno de los miembros del grupo tiene habilidades o información diferente o complementaria que se pueda utilizar en el proceso de resolución del problema. Por ejemplo, muchos de los problemas que un gerente tiene que confrontar los resuelve más efectivamente un grupo porque para hacerlo este debe considerar el aspecto humano, financiero, técnico, y las condiciones de producción y mercadeo. No es por casualidad que a medida que el comercio se ha hecho más complejo más se utilizan ahora las técnicas grupales de resolución de problemas, aún en los casos en que el gerente de empresa no favorezca la conformación de grupos o no los tolere mucho.

Uno de los criterios más importantes para decidir si se utiliza o no a un grupo para tomar una decisión implica determinar cómo y por qué se va a *implementar*. Cuando la gente tiene la oportunidad de participar en la toma de decisiones, existe más probabilidad de que se comprometa con su implementación que cuando alguien les impone la decisión. Por consiguiente, si lo que se necesita es implementación efectiva, es importante asegurar la participación, en la toma de decisiones, de los que la van a implementar, así sólo sea pidiéndoles su opinión sobre la decisión que se propone.

Si se decide que se va a utilizar un grupo para realizar una tarea, el líder tiene que reconocer y entender algunos de los muchos factores de afiliación, de ambientación y de dinámica que operan dentro de ese grupo. Si se espera que el grupo funcione efectivamente se debe propiciar un clima de mutua confianza entre sus miembros para que puedan así compartir información y criticar honradamente las ideas que se propongan. El líder debe asegurarse de que todo mundo tenga claridad sobre las tareas y objetivos del grupo y de que se haya logrado consenso suficiente para enrutarse, en lo posible, en una misma dirección. Si el líder no está dispuesto a dedicar el tiempo y la energía necesarias para ayudarle al grupo a funcionar, no debiera entonces utilizarlo.

La disposición del grupo versus el individuo para correr un riesgo

En la concepción popular de grupo se incluyen dos proposiciones generales: (1) Las decisiones importantes debe siempre tomarlas el individuo y no el grupo, porque estos últimos tienden a ser muy conservadores e incapaces de actuar sin "temores"; (2) al grupo nunca se le debe permitir que tome una decisión porque entonces a nadie se le puede responsabilizar de nada. En un análisis bastante perceptivo, Reitz (1977) anota que estas dos proposiciones son en realidad contradictorias pero que nadie había notado o había tratado de resolver el problema hasta que aparecieron los estudios de Stoner y Marquis en MIT, en la década de 1960. Estos estudios condujeron a una

serie de investigaciones conocidas hoy con el nombre de fenómeno de "cambio riesgoso" (Stoner, 1968; Marquis, 1962; Helmreich, Bakeman & Scherwitz, 1973; Davis, Laughlin & Komorita, 1976).

La esencia del fenómeno radica en el descubrimiento de que los grupos que funcionan en forma colectiva tienen la tendencia a tomar alternativas de decisión que pueden representar un *riesgo más serio* que el que se pudiera preveer si se calculara el riesgo promedio con que correría cada uno de los miembros. Por ejemplo, si un equipo de fútbol americano tiene que decidir entre arriesgar una jugada final, que pueda representar la diferencia entre triunfar o terminar en empate, primero que todo se le tendrá que pedir a cada jugador individualmente, y luego a cada uno, como miembro del grupo, que *después de discutir todas las alternativas*, decidan cuáles son las posibilidades de salir airoso antes de efectuar la jugada. En los experimentos de este tipo que se han llevado a cabo, se ha demostrado consistentemente que, en promedio, cada jugador individualmente optaría por hacer la jugada del triunfo si las posibilidades de ganar estuviesen en relación de 7 a 10. Por otra parte, el grupo como grupo puede decidir, después de discutir las alternativas, seguir el mismo curso de acción si las posibilidades de éxito estuviesen en relación de 4 a 10, decidiéndose así por una alternativa altamente riesgosa. Este experimento se repitió con diferentes tipos de decisión obteniendo esencialmente los mismos resultados, pero hasta el momento no se ha podido articular una teoría más o menos aceptable de *por qué* el fenómeno se da.

Una posibilidad es la hipótesis de la difusión de responsabilidad que dice que si no hay quién individualmente asuma la responsabilidad, la gente no tiene inconveniente en correr los riesgos. Otra teoría es que el líder tiene más posibilidad de correr con los riesgos y puede influir más en la discusión de grupo que las personas que no se caracterizan como líderes. Ninguna de estas teorías ha contado con respaldo consistente. Hasta ahora, la explicación más satisfactoria es la que se podría llamar la hipótesis del "amplificador cultural". Si correr con un riesgo es un valor cultural, los argumentos en favor de este valor tienen más posibilidad de prevalecer en una discusión que otros argumentos de carácter más conservador. Como muchos de los problemas de decisión que se estudiaron primero, eran de tal naturaleza que correr con un riesgo en nuestra cultura tendría un valor positivo, el grupo tenía la tendencia a asumir un mayor riesgo. Sin embargo, se ha observado que en algunos tipos de problemas, como por ejemplo, el caso de un jurado que debe deliberar sobre la inocencia o culpabilidad de un acusado—el grupo actúa en forma más conservadora que el mismo individuo. Marquis y Reitz (1969) hicieron experimentos con una serie de problemas en los que los valores culturales requerirían que se tomaran decisiones más conservadoras y descubrieron que, en realidad, los grupos actúan en forma más conservadora que cada miembro del grupo como individuo.

La conclusión importante que se puede sacar de toda esta investigación que se ha hecho, es que el gerente que conforma un grupo para que llegue a un consenso debe ser consciente de la tendencia que tienen los grupos a ser "amplificadores culturales" y debe cuidarse de no sesgar el proceso de decisión utilizando el grupo sólo cuando quiere que se tome una determinada decisión. He observado los resultados del fenómeno de "amplificación cultural" en grupos patronales que requieren la utilización de información par-

cial—por ejemplo, la planeación a largo plazo, la introducción de nuevos productos al mercado, las políticas complejas de personal o la diversificación de las decisiones que se tomen. Entre más nebulosos sean los criterios y la información que se requiere para llegar a una decisión bien definida, mayor será el riesgo de que el grupo pueda actuar en la dirección de los valores culturales y superar la que pueda ser una decisión racional, desde el punto de vista de una organización.

Opinión de grupo

La tendencia de los grupos a buscar unanimidad se ha observado en grupos de la vida real, como por ejemplo en los movimientos políticos y religiosos (Schein, Schneier, & Barker, 1961) y en los experimentos de laboratorio sobre dinámica de grupos (Schachter, 1951). A los miembros que tienen puntos de vista diferentes se les presiona para que "compartan" la opinión de la mayoría, creando así la posibilidad de que la decisión del grupo no refleje un análisis adecuado sino más bien la opinión dominante, cualquiera que sea. Janis (1972) condujo una serie de investigaciones de tipo histórico sobre este fenómeno llamado "opinión de grupo", y descubrió que la mayoría de las decisiones de tipo político se toman sobre la base de un procesamiento incompleto de información pertinente y de la *supresión activa de opiniones contrarias y minoristas* con consecuencias desastrosas. Janis identificó específicamente la decisión tomada en 1950 de enviar al general McArthur al río Yalu en Corea, ignorando la información que se tenía ya de que los chinos entrarían, como consecuencia, en el conflicto; la decisión que se tomó en 1941, de no prepararse adecuadamente para resistir un posible ataque a Pearl Harbor, a pesar de que había indicios de que un ataque de esa naturaleza podría darse fácilmente, y la decisión que se tomó en 1962 de invadir a Cuba y a Bahía Cochinos a pesar de que se sabía que Castro podría fácilmente repeler el ataque. En cada uno de estos casos se encontraron pruebas de que un grupo de consejeros llegaron a una opinión unánime y que durante varias reuniones las opiniones contrarias se ignoraron, se sancionaron sistemáticamente o sencillamente no se dejaron aflorar, evitando así que la persona que debía tomar la decisión final no contara con toda la información y no viese todas las opciones.

Janis identifica los síntomas de la "opinión de grupo" en la siguiente forma (Janis y Mann, 1977): (1) El grupo comparte una ilusión de invulnerabilidad; (2) el grupo se dedica a una racionalización colectiva para hacer a un lado la información que no parezca tener mucho sentido; (3) el grupo llega a creer en el valor moral inherente de lo que quiere hacer; (4) el grupo crea estereotipos con relación a otros grupos o a los de los que disienten, acción que los protege de un análisis adecuado; (5) el grupo presiona directamente a los que disienten para tratar de callarlos; (6) cada miembro del grupo empieza a cuestionar su propia opinión en virtud quizás de la duda que les producen las alternativas que se están proponiendo; (7) el grupo empieza a creer que ha alcanzado unanimidad porque ya no hay nadie que disienta o porque consideran que el que "calla otorga"; (8) algunos miembros del grupo empiezan a jugar el papel de "vigilantes de opinión" persona-

que "protegen" al líder contra los puntos de vista contrarios, haciendo que los que disienten no expresen sus opiniones.

Este tipo de condiciones no son desde luego universales para todos los grupos pero pueden surgir si se dan ciertas condiciones. Específicamente, un grupo puede ser muy vulnerable a la "opinión de grupo" si es bastante unido, si no se deja influir por las opiniones de otros grupos, si no cuenta con procedimientos metódicos para buscar información y alternativas de solución pertinentes, si no cuenta con procedimientos sistemáticos para evaluar las alternativas, si tiene líderes fuertes que se las arreglan para no tener personas que disientan y si tiene urgente necesidad y se desespera por encontrar una solución mejor que las propuestas. El mayor peligro de esta situación es que el grupo esté convencido de que conoce todas las alternativas, sin darse cuenta que los "vigilantes" sencillamente se dedican a evitar que se den opiniones contrarias.

Si un líder o un gerente quiere evitar que estas cosas sucedan, es absolutamente necesario crear las condiciones que permitan la expresión de opiniones distintas, y que permitan también que se busquen y se critiquen otras alternativas y se comprueben todos los supuestos. Esta última es una de las funciones más importantes del grupo, especialmente cuando la gente empieza a callar y aparentemente el grupo ha llegado a un acuerdo. El líder o el consultor debe en este momento, preguntarle al grupo si el silencio se puede interpretar como consenso y debe explorar activamente alternativas y objeciones antes de asumir que se ha llegado a un acuerdo. Este procedimiento toma desde luego mucho tiempo, pero es indispensable cuando la decisión que se va a tomar es muy importante.

Si el líder no está preparado para escuchar opiniones contrarias, no debiera entonces permitir que el grupo participe en la toma de decisiones. Es muy fácil que el grupo se convierta en un instrumento por medio del cual sus miembros sólo confirman lo que creen que el líder quiere, creando así la ilusión de una decisión bien pensada cuando en realidad no es así. Esto implica también que es esencial que al gerente se le dé entrenamiento en cómo conducir una reunión, de tal manera que se puedan detectar los síntomas de la "opinión de grupo" y pueda también contrarrestarlos si se presentan.

RESUMEN

En este capítulo hemos hecho una revisión de las diversas concepciones de grupo psicológico que existen, hemos descrito los tipos de grupos formales e informales más comunes en una organización, hemos analizado las funciones psicológicas formales del individuo y de la organización que un grupo cumple, y hemos discutido algunos de los factores que favorecen situaciones en las que un grupo puede desempeñar los dos tipos de funciones, actuando así como fuerzas integradoras en la organización.

Los grupos no son la solución universal para todos los tipos de problemas. No se debieran utilizar si el problema específicamente no requiere que se comparta información o que se evalúen alternativas o si se tiene que evi-

tar la amplificación cultural o si el ambiente del grupo corre el riesgo de propiciar "opinión de grupo". Más importante aún, los grupos no se debieran usar si sus miembros o el líder no quieren gastar tiempo para ayudarle al grupo a convertirse en una unidad efectiva de trabajo.

La utilización efectiva de los grupos requiere que tanto el líder como los miembros del grupo reciban entrenamiento en dinámica de grupos. Este tipo de entrenamiento es, por lo general, más efectivo si se utilizan métodos vivenciales y si se le da atención a los procesos de grupo, y en especial, al proceso de resolución de problemas.

Problemas intergrupales en las organizaciones

El primer gran problema con los grupos en una organización es cómo asegurar su efectividad para alcanzar las metas de la organización y satisfacer las necesidades de cada uno de sus miembros. El segundo es cómo establecer condiciones *entre* los grupos que mejoren la productividad de cada uno sin detrimento de la coordinación y de las relaciones intergrupales. Este problema existe porque a medida que los grupos se comprometen más con sus propias normas y metas, empiezan también a competir más entre ellos y a subestimar lo que los demás hacen, convirtiéndose así en una carga para la organización. El gran problema es entonces cómo establecer relaciones intergrupales que aseguren la colaboración *en aquellas situaciones en donde la interdependencia de la tarea o la necesidad de lograr unidad hace que la colaboración sea un requisito necesario de la efectividad organizacional.*

ALGUNAS CONSECUENCIAS DE LA COMPETENCIA ENTRE GRUPOS

Sherif fue el primero en estudiar sistemáticamente, en una situación ingeniosamente diseñada, las consecuencias de la competencia que se da entre los grupos (Sherif, Harvey, White, Hood & Sherif, 1961). En su estudio, Sherif organizó un grupo de niños de un campamento de verano, de tal manera que se conformaran dos grupos y que gradualmente empezaran a competir. Luego estudió los efectos de esa competencia y ensayó diversas estrategias para tratar de reestablecer la colaboración entre ellos. Este experimento lo repitieron más tarde otros investigadores con grupos conformados por personas adultas; los fenómenos que se dan son de naturaleza tan constante que ha sido posible, a partir del experimento, diseñar un ejercicio de demostración (Blake & Mouton, 1961). Los efectos se pueden describir en términos de las siguientes categorías:

161 Problemas intergrupales en las organizaciones

A. ¿Qué sucede *dentro* de cada uno de los grupos que están compitiendo?

1. Cada grupo tiende a unirse más y a demandar más lealtad de parte de sus miembros; los miembros del grupo se integran y hacen a un lado sus diferencias internas.
2. El clima de grupo cambia de un clima informal, casual y descomplicado a un clima de trabajo, orientado por la realización de una tarea; la preocupación por la satisfacción de las necesidades psicológicas de cada miembro disminuye a medida que se aumenta la preocupación por la tarea que se tiene que realizar.
3. El estilo de liderazgo tiende a cambiar de democrático a autocrático; el grupo está más dispuesto a tolerar un liderazgo autocrático.
4. Cada grupo se organiza y se estructura mejor.
5. Cada grupo espera más lealtad y más conformidad por parte de sus miembros para poder presentar un "frente unido".

B. ¿Qué sucede *entre* grupos que están compitiendo?

1. Cada grupo empieza a ver al otro más como enemigo que como objeto neutral.
2. Cada grupo empieza a tener percepciones distorsionadas de la realidad—tiene la tendencia a percibir sólo las cosas positivas del grupo y a ignorar sus propias debilidades; a percibir lo más malo del otro grupo y a negar sus cualidades; es posible que cada grupo se forme un estereotipo negativo del otro ("ellos juegan muy sucio").
3. La hostilidad entre los grupos se aumenta a medida que disminuye la comunicación e interacción entre ellos; por consiguiente es más fácil para el grupo mantener el estereotipo negativo que corregir las percepciones distorsionadas.
4. Si se le obliga a los grupos a interactuar—por ejemplo, si se les obliga a escuchar la defensa que los representantes de cada grupo hacen de su propia labor—es posible que cada uno le preste más atención a lo que dicen sus propios representantes y que sólo escuchen a los otros para ver si dicen algo que demerite su presentación; en otras palabras tienen la tendencia a escuchar sólo lo que les conviene para mejorar su posición o reforzar el estereotipo que se han formado.

Hasta ahora, hemos hecho una lista de las consecuencias que trae la competencia entre los grupos, sin decir qué sucede cuando uno de los grupos triunfa sobre el otro. Antes de mencionar estos efectos me gustaría hablar un poco sobre la generalidad de las reacciones anteriores. No importa de qué se esté hablando, los fenómenos son los mismos: en los deportes, en las competencias intercolegiales, en los problemas obrero-patronales, en la competencia que se da entre un departamento y otro en una organización industrial (como por ejemplo entre ventas y producción) o en las relaciones internacionales (por ejemplo la competencia que se da entre la Unión Soviética y los Estados Unidos). Las reacciones que se dan pueden ser de gran utilidad para el grupo pues aumentan la motivación para realizar una tarea, pero pueden

propiciar también el fenómeno de la "opinión de grupo". Aún más, los mismos factores que mejoran la efectividad interna de un grupo pueden traer consecuencias muy negativas para la efectividad intergrupala. Por ejemplo, tal y como se ha podido observar en las disputas de carácter obrero-patronal y en los conflictos internacionales, si cada grupo considera que el otro es la competencia, resolver las diferencias que se dan entre ellos se hace mucho más difícil y a la postre, bien en una huelga y aún en una guerra, cada grupo sale perdiendo.

Veamos entonces cuáles son las consecuencias de perder o ganar, cómo se podrían observar en una situación en la cual dos grupos están licitando por un mismo contrato o están haciendo una propuesta para resolver algún problema. Muchas de las situaciones que se dan internamente en la organización, se convierten en problemas en los cuales se pierde o se gana, de aquí que es importante examinar sus consecuencias.

C. ¿Qué le sucede al que *gana*?

1. El ganador mantiene su cohesión de grupo y puede incluso aumentarla.
2. En el ganador se disminuye la tensión, se pierde su espíritu de lucha y se vuelve más complaciente, casual y descomplicado (la sensación de estar "lleno y contento").
3. El grupo busca la cooperación interna y se preocupa más por satisfacer las necesidades de sus miembros que por el trabajo y la realización de la tarea.
4. El grupo tiende a conformarse con el triunfo y a sentir que éste sirve para confirmar el estereotipo favorable que el grupo tiene de sí mismo y el negativo que tienen del "enemigo"; existe muy poca motivación para reevaluar sus propias percepciones o para reexaminar lo que el grupo ha hecho y ver si se puede mejorar: el grupo como grupo no saca mucho de la experiencia.

D. ¿Qué le sucede al que *pierde*?

1. Si el resultado no es muy claro y permite que se le pueda interpretar (por ejemplo, si el triunfo fue por decisión de los jueces o si la competencia fue muy reñida) la tendencia del grupo es a *negar o a distorsionar la derrota*; el perdedor busca salidas psicológicas como decir por ejemplo que "los jueces estaban cargados", "los jueces en realidad no entendieron la propuesta que hicimos", "a nosotros no nos explicaron bien las reglas del juego", "si la suerte no hubiera estado en contra nuestra en tal momento, habríamos ganado", etc. En efecto, la primera reacción del grupo perdedor es decir que "¡en realidad, no perdimos!".
2. Si la derrota se acepta psicológicamente, el grupo perdedor busca algo o alguien a quien echarle la culpa; todo mundo trata de buscarle una salida; si no hay alguien de fuera a quien culpar, el grupo busca al culpable internamente y en el proceso se divide, pelea y de esta-

pa antiguos resquemores, todo en un esfuerzo por explicar las causas de la derrota.

3. El grupo perdedor está mucho más tenso, más listo a trabajar más y mucho más desesperado (la sensación de estar "hambriento e infeliz").
4. La cooperación interna que se da en el grupo y la preocupación por satisfacer las necesidades de sus miembros disminuyen, pero se aumenta la preocupación por reorganizarse para trabajar más y ganar así la competencia siguiente.
5. El grupo como grupo aprende mucho, pues la derrota no confirma, en forma alguna, ni el estereotipo positivo que tienen de sí mismos ni el negativo que tienen del grupo enemigo, obligándose a reevaluar sus propias percepciones; como consecuencia, el perdedor tiene la posibilidad de reorganizarse y ganar más cohesión y efectividad una vez que ha aceptado la realidad de la derrota.

El efecto general que esta situación tiene es a menudo que el grupo perdedor no quiere psicológicamente aceptar la derrota y que hay mucha más tensión en el grupo al final que antes de que la competencia empezara.

Problemas intergrupales como los que acabamos de describir surgen no sólo de la competencia directa que se da entre grupos claramente definidos, sino que son problemas, en cierta medida, intrínsecos de una sociedad compleja, debido a las diversas bases sobre las cuales se estratifica un grupo social. Por consiguiente, se pueden identificar problemas intergrupales que se dan entre los dos sexos, entre generaciones, entre gente con distintos rangos, entre una raza y otra, entre la gente que tiene el poder y los que no lo tienen, etc. (Alderfer, 1977). Cualquier grupo social u ocupacional tiende a desarrollar sentimientos "internos al grupo" y a definirse teniendo como referencia a los miembros de un "grupo externo", hacia quienes van dirigidos esos sentimientos. Las diferencias entre grupos que representan distintas razas o nacionalidades son bastante grandes, particularmente si entre ellos han habido problemas en el pasado.

No necesitamos pertenecer a un grupo psicológico para que los sentimientos intergrupales puedan surgir. Basta con que uno se sienta parte de lo que se ha llamado un "grupo de referencia", es decir, un grupo con el que uno se identifica, con el que uno se compara o al cual uno aspira a pertenecer. Por consiguiente, los que aspiran llegar a un nivel socioeconómico más alto toman ese nivel como su grupo de referencia y tratan de comportarse de acuerdo a los valores que perciben en ese grupo. En la misma forma, las personas que pertenecen a un grupo ocupacional defienden los valores y estándares que creen percibir en ese grupo. Sólo cuando se postula la existencia de los grupos de referencia puede uno explicarse por qué algunas personas pueden seguir comportándose en forma diferente en una situación de grupo. Si una persona se identifica demasiado con un grupo que tiene normas diferentes, tratarán de comportarse de tal manera que esas normas se puedan afirmar. Por ejemplo, en los campos de prisioneros de guerra comunistas se pudo observar que aquellos soldados que pertenecían a unidades de más prestigio resistían por mucho más tiempo la acción de sus captores que los reclutas que no se identificaban tanto con sus propias unidades militares.

propiciar también el fenómeno de la "opinión de grupo". Aún más, los mismos factores que mejoran la efectividad interna de un grupo pueden traer consecuencias muy negativas para la efectividad intergrupala. Por ejemplo, tal y como se ha podido observar en las disputas de carácter obrero-patronal y en los conflictos internacionales, si cada grupo considera que el otro es la competencia, resolver las diferencias que se dan entre ellos se hace mucho más difícil y a la postre, bien en una huelga y aún en una guerra, cada grupo sale perdiendo.

Veamos entonces cuáles son las consecuencias de perder o ganar, cómo se podrían observar en una situación en la cual dos grupos están licitando por un mismo contrato o están haciendo una propuesta para resolver algún problema. Muchas de las situaciones que se dan internamente en la organización, se convierten en problemas en los cuales se pierde o se gana, de aquí que es importante examinar sus consecuencias.

C. ¿Qué le sucede al que *gana*?

1. El ganador mantiene su cohesión de grupo y puede incluso aumentarla.
2. En el ganador se disminuye la tensión, se pierde su espíritu de lucha y se vuelve más complaciente, casual y descomplicado (la sensación de estar "lleno y contento").
3. El grupo busca la cooperación interna y se preocupa más por satisfacer las necesidades de sus miembros que por el trabajo y la realización de la tarea.
4. El grupo tiende a conformarse con el triunfo y a sentir que éste sirve para confirmar el estereotipo favorable que el grupo tiene de sí mismo y el negativo que tienen del "enemigo"; existe muy poca motivación para reevaluar sus propias percepciones o para reexaminar lo que el grupo ha hecho y ver si se puede mejorar: el grupo como grupo no saca mucho de la experiencia.

D. ¿Qué le sucede al que *pierde*?

1. Si el resultado no es muy claro y permite que se le pueda interpretar (por ejemplo, si el triunfo fue por decisión de los jueces o si la competencia fue muy reñida) la tendencia del grupo es a *negar o a distorsionar la derrota*; el perdedor busca salidas psicológicas como decir por ejemplo que "los jueces estaban cargados", "los jueces en realidad no entendieron la propuesta que hicimos", "a nosotros no nos explicaron bien las reglas del juego", "si la suerte no hubiera estado en contra nuestra en tal momento, habríamos ganado", etc. En efecto, la primera reacción del grupo perdedor es decir que "en realidad, no perdimos!".
2. Si la derrota se acepta psicológicamente, el grupo perdedor busca algo o alguien a quien echarle la culpa; todo mundo trata de buscarle una salida; si no hay alguien de fuera a quien culpar, el grupo busca al culpable internamente y en el proceso se divide, pelea y desta-

- pa antiguos resquemores, todo en un esfuerzo por explicar las causas de la derrota.
3. El grupo perdedor está mucho más tenso, más listo a trabajar más y mucho más desesperado (la sensación de estar "hambriento e infeliz").
 4. La cooperación interna que se da en el grupo y la preocupación por satisfacer las necesidades de sus miembros disminuyen, pero se aumenta la preocupación por reorganizarse para trabajar más y ganar así la competencia siguiente.
 5. El grupo como grupo aprende mucho, pues la derrota no confirma, en forma alguna, ni el estereotipo positivo que tienen de sí mismos ni el negativo que tienen del grupo enemigo, obligándose a reevaluar sus propias percepciones; como consecuencia, el perdedor tiene la posibilidad de reorganizarse y ganar más cohesión y efectividad una vez que ha aceptado la realidad de la derrota.

El efecto general que esta situación tiene es a menudo que el grupo perdedor no quiere psicológicamente aceptar la derrota y que hay mucha más tensión en el grupo al final que antes de que la competencia empezara.

Problemas intergrupales como los que acabamos de describir surgen no sólo de la competencia directa que se da entre grupos claramente definidos, sino que son problemas, en cierta medida, intrínsecos de una sociedad compleja, debido a las diversas bases sobre las cuales se estratifica un grupo social. Por consiguiente, se pueden identificar problemas intergrupales que se dan entre los dos sexos, entre generaciones, entre gente con distintos rangos, entre una raza y otra, entre la gente que tiene el poder y los que no lo tienen, etc. (Alderfer, 1977). Cualquier grupo social u ocupacional tiende a desarrollar sentimientos "internos al grupo" y a definirse teniendo como referencia a los miembros de un "grupo externo", hacia quienes van dirigidos esos sentimientos. Las diferencias entre grupos que representan distintas razas o nacionalidades son bastante grandes, particularmente si entre ellos han habido problemas en el pasado.

No necesitamos pertenecer a un grupo psicológico para que los sentimientos intergrupales puedan surgir. Basta con que uno se sienta parte de lo que se ha llamado un "grupo de referencia", es decir, un grupo con el que uno se identifica, con el que uno se compara o al cual uno aspira a pertenecer. Por consiguiente, los que aspiran llegar a un nivel socioeconómico más alto toman ese nivel como su grupo de referencia y tratan de comportarse de acuerdo a los valores que perciben en ese grupo. En la misma forma, las personas que pertenecen a un grupo ocupacional defienden los valores y estándares que creen percibir en ese grupo. Sólo cuando se postula la existencia de los grupos de referencia puede uno explicarse por qué algunas personas pueden seguir comportándose en forma diferente en una situación de grupo. Si una persona se identifica demasiado con un grupo que tiene normas diferentes, tratarán de comportarse de tal manera que esas normas se puedan afirmar. Por ejemplo, en los campos de prisioneros de guerra comunistas se pudo observar que aquellos soldados que pertenecían a unidades de más prestigio resistían por mucho más tiempo la acción de sus captores que los reclutas que no se identificaban tanto con sus propias unidades militares.

Para poder doblegar a estos prisioneros los comunistas primero tenían que vencer el problema de identificación del soldado con su unidad—es decir, destruir el grupo de referencia—atacando la imagen del grupo o convenciendo al prisionero de que a ese grupo no valía la pena pertenecer (Schein, 1961). Los problemas intergrupales surgen en donde quiera que haya diferencias de estatus, y por tanto, son intrínsecos a la organización y a la sociedad misma.

COMO DISMINUIR LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS DE LA COMPETENCIA ENTRE LOS GRUPOS

Lo que se gana de la competencia entre los grupos puede, bajo ciertas circunstancias, contrarrestar las consecuencias negativas. Puede ser deseable tener grupos de trabajo en competencia unos con otros o tener departamentos cuyos miembros estén bien unidos, aún en el caso de que se pierda la coordinación interdepartamental. A menudo, sin embargo, las consecuencias negativas superan las positivas y la empresa busca formas de disminuir la tensión intergrupala. Muchas de las técnicas propuestas para lograrlo surgieron de las investigaciones llevadas a cabo por Sherif, Blake, Alderfer y otros; todas se han ensayado con éxito. El mayor problema no es cómo reducir los conflictos que se dan entre los grupos sino en *cómo implementar la solución, si se encontrara*.

La competencia intergrupala destructiva surge básicamente de un conflicto de objetivos y del rompimiento en la comunicación e interacción que se da entre los grupos. Este rompimiento a su vez permite y estimula la distorsión en la percepción y los estereotipos negativos que se forman en cada grupo. La estrategia básica para reducir el conflicto, por consiguiente, es identificar metas con las cuales los dos grupos estén de acuerdo y restablecer la comunicación entre ellos. Cada uno de los recursos tácticos que se dan a continuación se pueden utilizar solos o en combinación unos con otros.

Localizar un enemigo común

Por ejemplo, dos equipos pertenecientes a una misma liga pueden conformar un equipo con sus mejores jugadores para jugar contra un equipo de otra liga; los conflictos entre venta y producción se pueden reducir si los dos departamentos unen esfuerzos para ayudarle a la compañía a competir con otra. Aquí el conflicto sólo pasa a un nivel más alto.

Hacer que los líderes o los subgrupos, de los dos grupos en competencia interactúen entre sí

Un miembro cualquiera no puede abandonar su posición de grupo, pero un buen líder o una unidad del grupo a la que se le ha delegado poder no sólo puede abandonar la posición de grupo sino que puede también dejar que la contraparte influya en él y tratar de influir luego en la opinión de los miembros de su propio grupo, si las negociaciones producen acuerdos comunes. Las "reuniones cumbre" en las relaciones internacionales se basan en esta estrategia.

Localizar un objetivo común para los dos grupos

Este objetivo puede ser una tarea completamente nueva que requiera el esfuerzo cooperativo de los dos grupos que están compitiendo entre sí, o puede ser una tarea en la que se analice y se trate de reducir el mismo conflicto entre los grupos. Por ejemplo, a los departamentos de producción y ventas se les puede encomendar la tarea de producir un nuevo producto a un bajo costo y con una gran demanda; o los dos grupos, con la ayuda de un consultor externo, pueden examinar su propio comportamiento y reevaluar las pérdidas y ganancias resultantes de la competencia entre ellos (Walton, 1969).

Entrenamiento vivencial

Un buen número de psicólogos, entre ellos Blake y Mouton (1962), han ensayado con considerable éxito la estrategia de hacer que las partes en conflicto examinen su propio comportamiento. Asumiendo que la organización reconoce que tiene un problema y que además está dispuesta a dárselo a conocer a un consultor externo, el taller vivencial para disminuir este tipo de conflictos puede seguir los siguientes pasos:

1. A los dos grupos se les reúne en un centro de entrenamiento con el objeto de explorar las relaciones y percepciones de cada grupo.
2. A los dos grupos se les separa y se les pide que discutan y hagan una lista de las cosas que cada uno percibe en el otro.
3. En sesión plenaria, luego, un representante de cada grupo da a conocer públicamente su lista y nadie puede decir nada (el objetivo es sencillamente darle al otro grupo una idea clara de la forma como cada grupo percibe al otro).
4. Cada grupo regresa a su lugar de reunión y trata allí de digerir y analizar lo que han oído; lo más seguro es que el informe que cada representante presenta puede revelar discrepancias entre la idea que el grupo tiene de sí mismo y la forma como el otro grupo los percibe; toda la sesión se dedica entonces a analizar las posibles causas de estas discrepancias y el grupo se obliga a revisar su comportamiento real en relación al otro grupo y a revisar también las posibles consecuencias de ese comportamiento, cualquiera que sea la intención.
5. En sesión plenaria, de nuevo a través de sus representantes, cada grupo comparte los resultados del paso anterior, haciendo énfasis en el comportamiento real observable.
6. Después de este mutuo descubrimiento se le permite a los dos grupos explorar más abiertamente el *objetivo común* de identificar otras causas que expliquen las percepciones distorsionadas que un grupo tiene del otro.
7. Se hace luego un análisis conjunto de cómo manejar las relaciones futuras entre los dos grupos de tal manera que se minimice la posibilidad de que surja otro conflicto.

Entre cada uno de estos pasos, se ofrecen charlas y se asignan lecturas sobre temas tales como la psicología de los conflictos intergrupales, las causas de distorsión de la percepción, los mecanismos psicológicos de defensa, etc. El objetivo es hacer que el grupo tome conciencia de la dinámica psicológica de la solución y de hacer que los grupos se dediquen a la tarea común de analizar conjuntamente el problema. Para poder hacer esto cada grupo tiene que tener información válida sobre el otro grupo, información que se obtiene de los informes que rinden los representantes de cada grupo.

El modelo de Blake sirve para trabajar con el grupo. Otras estrategias trabajan sobre una base individual para tratar de identificar los prejuicios del grupo. Por ejemplo, dos grupos A y B, cada uno con una propuesta diferente, se pueden dividir en pares compuestos por un miembro del grupo A y otro del B. A cada par se le puede asignar la tarea de proponer un producto que combine las mejores ideas del producto A con las mejores del B. O a cada par, se le puede pedir que defienda el producto de otro grupo. Se ha demostrado, en un buen número de experimentos, que una forma de cambiar actitudes es pedirle a una persona que juegue el papel de defender esa actitud que se quiere adoptar (Janis & King, 1954). El solo hecho de defender otro producto, aún sólo como ejercicio, hace que la persona identifique cualidades en el producto cuya existencia ya no podría desconocer. Una aplicación práctica de esta estrategia podría ser invitar a los del departamento de ventas a pasar unos días en el departamento de producción y ver luego si pueden presentarle el producto a otra persona desde el punto de vista de producción. A los de producción también se les puede traer a ventas y ver si pueden presentar el producto desde el punto de vista del departamento de ventas.

La mayoría de las estrategias que se han citado dependen de que la empresa reconozca que hay un problema y de que los grupos *quieran* participar en algún programa tendiente a disminuir las consecuencias negativas. La realidad, sin embargo, es que la mayoría de las organizaciones ni reconocen el problema ni quieren invertir tiempo y energía para resolverlo. Parte del problema es que cada uno de los grupos reconoce que al hacerse más colaborador puede perder parte de su identidad e integridad como grupo. Para no correr este riesgo, el grupo prefiere continuar compitiendo. Esta bien puede ser la razón por la que, en las relaciones internacionales, un país no acepta una solución que parece ser la más indicada para resolver sus problemas. Se resiste en parte para proteger su propia identidad—es decir, para no quedar mal. Por todas estas razones la *implementación* de estrategias y tácticas para reducir las consecuencias negativas de la competencia entre grupos constituye, a menudo, un problema más grave que el de desarrollar esas tácticas y estrategias.

COMO PREVENIR LOS CONFLICTOS INTERGRUPALES

Debido a las grandes dificultades para reducir el conflicto intergrupar una vez que se ha dado, lo más recomendable es evitar que ocurra. ¿Cómo se puede hacer esto? Paradójicamente, una estrategia para prevenir el conflicto cuestiona la premisa fundamental sobre la cual se basa la división del trabajo en una organización. Cuando alguien decide dividir las funciones de la

organización entre diferentes departamentos o grupos, propicia también la competencia entre los grupos; para hacer un trabajo bien hecho, cada grupo debe en cierta medida competir por los escasos recursos e incentivos que la empresa pueda ofrecer. El concepto mismo de división del trabajo implica que se reduzca la comunicación e interacción entre los grupos propiciado, en esta forma, las percepciones distorsionadas.

La persona que hace planeación en una organización y desee evitar la competencia entre los grupos, no tiene que hacer a un lado el concepto de división del trabajo, pero debiera seguir algunos de los pasos que se dan a continuación, para crear y manejar los diversos grupos funcionales.

1. *Relativamente mayor énfasis se le debiera dar a la efectividad total de la organización* y al rol que cada departamento juega para contribuir a esa efectividad; a los departamentos se les debiera medir y estimular por su contribución al esfuerzo total más que por su efectividad individual.
2. *Más interacción y más frecuencia en la comunicación* entre los grupos se debe estimular para ayudarles a resolver los problemas de coordinación y colaboración intergrupar; parte del estímulo organizacional se debiera ofrecer en base a la ayuda que cada grupo le ofrece a otro.
3. *La rotación frecuente de personas* de un grupo o de un departamento a otro se debiera propiciar para que cada grupo empiece a comprender mejor los problemas de los otros.
4. *Las situaciones en las que un grupo puede ganar o perder se deben evitar*; al grupo nunca se le debiera colocar en una situación en la que tiene que competir con otro por el escaso recurso e incentivo; siempre se debe hacer énfasis en aprovechar todos los recursos para aumentar al máximo la efectividad de la organización; los incentivos se deben distribuir igualmente entre todos los grupos o departamentos.

Para la mayoría de los gerentes de empresa, el cuarto punto es particularmente difícil de entender por la idea tan arraigada que tienen de que el rendimiento se puede aumentar enfrentando un grupo con otro en una situación competitiva. Esto puede ser cierto, a corto plazo y de vez en cuando funciona también a largo plazo, pero las consecuencias negativas que se describieron anteriormente son indudablemente producto de una situación competitiva. Por tanto, si un gerente quiere evitar que estas consecuencias se den, debe considerar la posibilidad de renunciar a las relaciones competitivas entre los grupos y propiciar la colaboración intergrupar que permita alcanzar los objetivos organizacionales. Entre más *interdependientes* sean las diferentes unidades de trabajo, más importante es estimular la solución conjunta de problemas.

La implementación de una estrategia preventiva es a menudo mucho más difícil en parte porque la mayoría de la gente no tiene mucha experiencia en propiciar y manejar las relaciones de cooperación entre los grupos. Sin embargo, las observaciones que se han hecho de organizaciones que utilizan el Plan Scanlon no sólo revelan que es posible establecer este tipo de relacio-

nes, aún entre obreros y patronos, sino también que cuando se han logrado, la efectividad de la organización y del grupo ha sido tan alta o más alta que la que se logra en una situación competitiva. Para que un programa de esta naturaleza funcione puede ser necesario que a los gerentes, en especial a los que se levantaron en un medio altamente competitivo, se les brinde un entrenamiento especial.

PERSPECTIVA DE LOS PROBLEMAS DE INTEGRACION

He discutido dos problemas básicos en la Parte IV de este libro: (1) el desarrollo de grupos, dentro de una organización, que pueden satisfacer no sólo las necesidades de la organización sino también las necesidades psicológicas de sus miembros; y (2) los problemas de la competencia y conflicto entre grupos. Para alcanzar máxima integración, la organización debiera ser capaz de crear condiciones que faciliten un equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de sus miembros y minimicen la competencia desintegradora entre las distintas unidades de la organización.

Los grupos son conjuntos de relaciones supremamente complejos. No es fácil generalizar las condiciones bajo las cuales un grupo puede ser efectivo, pero muchos tipos de grupos pueden funcionar a niveles no imaginados si se les brinda el entrenamiento necesario. Por consiguiente, el entrenamiento en dinámica de grupos a través de métodos vivenciales puede ser una forma más ágil de lograr la efectividad organizacional que tratar, a priori, de determinar la afiliación, liderazgo y organización perfectas. Desde luego que todos los factores se deben tener en cuenta y que el entrenamiento, aunque de vital importancia, se debe seleccionar cuidadosamente para preservar y resaltar las cualidades positivas que el grupo ya tiene.

La creación de grupos psicológicos verdaderamente significativos y efectivos no resuelve todos los problemas de la organización, desde luego, particularmente si los grupos compiten y entran en conflicto unos con otros. Tuvimos oportunidad de examinar algunas de las consecuencias de la competencia bajo condiciones de triunfo o derrota y de describir dos de las estrategias básicas utilizadas para resolver este problema: (1) una que consiste en reducir el efecto del conflicto mejorando la comunicación y estableciendo objetivos comunes a los grupos, y (2) otra que consiste en prevenir el conflicto estableciendo, desde el principio, condiciones organizacionales que estimulen la colaboración más que la competencia entre los grupos.

La prevención de los conflictos intergrupales es de particular importancia si los grupos son muy interdependientes. Entre más interdependencia haya más posibilidad existe de que la organización tenga que confrontar el problema de formación de estereotipos negativos y de tendencia, por parte de los grupos, a ocultar información pertinente o a hacer quedar mal a otros grupos delante de los superiores.

Para concluir esta sección sobre grupos, debemos hacer énfasis en que la estrategia preventiva no implica que los desacuerdos entre los grupos vayan a desaparecer o que todo pueda "marchar sobre ruedas". Para encontrar las mejores soluciones a los problemas organizacionales, no sólo es deseable sino esencial también, que, a nivel de grupo y particularmente en

relación con la *tarea* organizacional, haya desacuerdo y conflicto. Por otro lado, cuando se hace más importante sacarle ventaja a otra persona o al grupo que realiza la tarea que se le ha encomendado, las consecuencias que esto trae, para las relaciones interpersonales o intergrupales, son desastrosas. Las consecuencias negativas que hemos descrito, en particular la formación de estereotipos negativos mutuos, caen en esta categoría y afectan la realización de la tarea.

Interesante es anotar que, el estudio de situaciones conflictivas, sugiere que aquellos conflictos relacionados con la tarea y que en general, mejoran la efectividad, son más graves bajo condiciones cooperativas, porque los grupos y sus miembros se tienen la suficiente confianza como para compartir información y opiniones en un ambiente más abierto y de más confianza. En la situación competitiva, cada grupo está pendiente de que otros grupos no utilicen sus recursos, evitando así que la organización pueda hacer uso efectivo de todos sus recursos. El conflicto de tarea potencialmente constructivo se elimina bajo condiciones competitivas y se aumenta el peligro de que se dé la "opinión de grupo".

Estructura y dinámica de la organización

V

La organización como un sistema abierto y complejo

En estos últimos capítulos examinaremos algunos de los aspectos más evasivos de la psicología organizacional, aquellos que tienen que ver con la estructura y diseño de la organización, con las relaciones entre la organización y su medio, con la efectividad y bienestar organizacional y, finalmente, con el problema del cambio organizacional, conceptualizado particularmente como programas que se conocen colectivamente hoy como Desarrollo Organizacional. La perspectiva que voy a adoptar aquí es muy ecléctica, pues haré cuanta referencia sea necesaria en los campos de la sociología y la administración. Si queremos entender un poco estos problemas desde el punto de vista de la psicología, tendremos que ampliar el alcance de nuestro análisis y examinar las ideas que tenemos sobre todo el sistema en interacción con un medio supremamente complejo.

Para algunos de nuestros lectores estos capítulos pueden parecer muy abstractos y tal vez menos pertinentes porque los tópicos que se tratan son mucho más amplios. Para el gerente de una organización no existe, sin embargo, un conjunto de problemas más práctico que los de cómo diseñar y estructurar una organización. El gerente de empresa necesita contar con información un poco más analítica sobre el problema para evitar caer en el peligro de utilizar una aproximación intuitiva que sólo produce una “descentralización” incipiente—por ejemplo, estructurar la organización de tal manera que “Pete esté bajo el mando de Jane”. La esperanza es que este análisis sirva para ilustrar los tipos de criterios que se necesitan examinar cuando se trata de diseñar una organización y simultáneamente presentarle al lector una idea de lo difícil que es implementar un cambio en la organización cuando se decide que algo tiene que cambiar.

Terminaremos con algunas recomendaciones prescriptivas generales sobre las condiciones que se tienen que dar para lograr “bienestar” organizacional, señalando que el compromiso y la creatividad individual no se logran si la organización no alcanza ese “bienestar”.

INTRODUCCION

En los primeros capítulos de este libro, presentamos una definición tradicional de la organización en el sentido de que la organización es “la coordinación racional de las actividades de varias personas para lograr un objetivo común y específico, a través de la división del trabajo y bajo una jerarquía de autoridad”. La mayor parte de lo que se conoce como “teoría clásica de la organización” o la teoría de la burocracia se acoge a la misma definición. Luego traté de mostrar por qué esta definición no se ajusta a la realidad de una organización. Una cantidad de factores hacen que la definición sea engañosa y poco realista: las presiones que la organización recibe del medio en el que existe; la dinámica interna de la organización que resulta de las aspiraciones y necesidades humanas; la forma como estas aspiraciones y necesidades cambian; el hecho de que la gente conforme diversos tipos de grupos formales e informales, etc., etc. Lo que se necesita es una definición mucho más dinámica que refleje la realidad de la motivación humana, de la dinámica de grupos y de los fenómenos de carácter intergrupales.

Una definición de este tipo se está tratando de formular desde que George Homans publicó su obra clásica *The Human Group* (Homans, 1950) en los primeros años de la década de 1950. A Homans siempre le llamó la atención la medida en que las ideas de tipo sistémico influían en la fisiología, y utilizó algunas de estas ideas para analizar los fenómenos organizacionales y de grupo. Tal vez, una de las primeras y más importantes contribuciones de la posición sistémica, fue el libro *The Social Psychology of Organizations* publicado por Katz y Kahn en 1966, que define la organización como un sistema abierto en interacción constante con su medio. Estas ideas estaban basadas en las de otros autores, particularmente en las de Trist y sus colaboradores (1963) y en las de Rice (1963) del Tavistock Institute de Londres. Este último había descubierto, en los estudios realizados en las minas de carbón

y los realizados para rediseñar las fábricas de textiles indúes, que uno tiene que tratar las organizaciones como sistemas *sociotécnicos* complejos en los que los factores sociales, tecnológicos y ambientales interactúan en forma compleja con factores que tienen que ver con el logro de la tarea y con las relaciones interpersonales que se dan en la organización.

Este capítulo analiza algunas de estas teorías y resalta explícitamente la importancia de tratar la organización como un sistema abierto, a pesar de que desde esta perspectiva se hace mucho más difícil analizar y tratar de cambiar el fenómeno organizacional. Como el campo ha crecido a pasos gigantescos durante los últimos 20 años, no podré analizar toda la "teoría organizacional" que existe, pero sí trataré de presentar algunas de las interpretaciones teóricas más trascendentales que han surgido en los últimos años.

Lo que hace más difícil teorizar e investigar los problemas que se presentan en esta área es que todavía no contamos con una buena taxonomía que nos recoja todos los factores que operan en la organización y en su medio. Diferentes autores han propuesto conceptos varios, como por ejemplo el concepto de estructura de la organización, el de procesos organizacionales, medio, tecnología, fines organizacionales, etc. Debemos reconocer que todavía nos encontramos en una primera etapa de la ciencia organizacional, en donde la observación cuidadosa y la construcción de taxonomías adecuadas tienen tanta importancia como comprobar una hipótesis o tratar de desarrollar unos conceptos teóricos precisos. En este capítulo examinaremos algunas de esas taxonomías y trataremos, en esta forma, de ilustrar la complejidad coherente en esta área.

Fuentes de la complejidad

Una de las dificultades más grandes es definir apropiadamente el alcance de cualquier organización y determinar su medio más pertinente. ¿Hasta dónde llega la empresa—con sus departamentos de investigación, con sus proveedores, facilidades de transporte, oficinas de ventas y de relaciones públicas—y en dónde empieza la comunidad? ¿Cuál es el medio pertinente, la sociedad en general, el sistema económico y político, la competencia, la comunidad inmediata, el sindicato, o todos los anteriores? ¿Cuál es el medio pertinente de una universidad? ¿La comunidad en dónde está situada, las familias de sus estudiantes, las asociaciones profesionales a las que están afiliados los profesores o la sociedad en general que absorbe los egresados y el producto de la escolaridad e investigación que hace la universidad? Si queremos entender las fuerzas que actúan sobre la organización, vista como sistema, tenemos que especificar el medio de donde surgen esas fuerzas.

Segundo, las organizaciones, por lo general, persiguen varios fines y desempeñan muchas funciones. Algunas de estas funciones son primarias mientras que otras son secundarias; algunas se manifiestan, otras permanecen latentes. La función primaria manifiesta de una empresa es hacer un producto o prestar un servicio con ánimo de lucro. Una función secundaria manifiesta es ofrecerle seguridad y razón de ser a los miembros de una comunidad, generando empleo. Las normas sociales y culturales que determinan esta función secundaria constituyen una parte tan especial del medio como las fuerzas económicas que determinan la producción de un buen producto

al mínimo costo. Sin embargo, a menudo estas fuerzas se constituyen en una exigencia conflictiva para la organización.

Si tratamos de analizar las funciones de una universidad, podemos identificar varias funciones primarias manifiestas, incluyendo la transmisión, producción y conservación del conocimiento en las bibliotecas. Además, la universidad, lo mismo que todo el sistema educacional, tiene una función primaria *latente*—la identificación y cualificación del talento que se necesita para llenar todos los empleos que la sociedad requiere. El sistema educativo actúa como una especie de filtro—identifica y permite que sólo aquellas personas debidamente calificadas puedan salir del sistema. Para que la sociedad pueda aumentar al máximo el talento de sus miembros, se tiene que utilizar algún sistema para identificarlo. En la sociedad de hoy, parece que el sistema educativo ha asumido esta función. El propósito de este ejemplo es ilustrar cómo el desempeño de las funciones manifiestas de enseñar e investigar, puede a veces entrar en conflicto con la función latente de seleccionar y promocionar el talento. Algunas de las dificultades que la organización experimenta se dan debido a su multiplicidad de funciones, algunas de ellas pueden entrar en conflicto pero en ningún momento puede la organización abandonarlas.

Tercero, la organización tiene, dentro de ella, representantes del medio exterior. Los empleados no sólo son miembros de la organización que les da empleo, sino que son parte también de la sociedad, de otras organizaciones, sindicatos, grupos de consumidores, etc. Del desempeño de todos esos otros roles surgen exigencias, expectativas y normas culturales que a menudo entran en conflicto con las normas internas de la organización para la cual trabaja la persona.

Cuarto, la naturaleza del medio también está cambiando muy rápidamente. Esto lo podemos observar fácilmente en el tremendo crecimiento que ha sufrido la *tecnología*, pero se puede observar también en el sector *económico* gracias a la expansión de los mercados en todo el mundo; en el sector *sociopolítico* debido a los cambios en las normas que determinan las prioridades que deben orientar a los países tecnológicamente sofisticados como los Estados Unidos; y en el sector de los *valores culturales* gracias a los cambios en las normas que rigen el rol que el trabajo y una profesión juegan en la vida de una persona (Van Maanen, Schein & Bailyn, 1977). Buena parte del medio ha pasado de ser relativamente estable y predecible a lo que Emery y Trist (1965) denominan un medio "turbulento". Las exigencias de un medio turbulento requieren que la organización tenga una capacidad diferente para responder a ellas. En la educación superior, por ejemplo, el profesor por lo general responde a un conjunto de normas que se derivan de los conceptos culturales que se tienen de ciencia y escolaridad; los estudiantes por su parte, desarrollan un conjunto de normas diferentes en virtud a la frustración que les produce, por un lado, no poder solucionar los problemas que ven en la sociedad y por otro, enfrentarse a un currículum que, a menudo, parece no tener mucha relación con la posible solución a esos problemas. Para complicar más la situación, los exalumnos, en su papel de benefactores económicos de la institución, traen un tercer conjunto de normas relacionadas con criterios mucho más tradicionales sobre el prestigio y calidad de la organización.

Por las razones anteriormente expuestas, las personas que estudian la organización han empezado a construir modelos más complejos para tratar de tener en cuenta todas las relaciones posibles entre el sistema y su medio. Estos nuevos modelos sistémicos no son tan nítidos ni tan completos como los conceptos clásicos de organización, pero se aproximan mucho más a lo que el investigador encuentra cuando empieza a estudiar una organización.

ALGUNOS DE LOS PRIMEROS MODELOS DE SISTEMA

El modelo de Homans

El sociólogo George Homans (1950) ha propuesto un modelo de sistema social particularmente útil, a nivel de un grupo pequeño o de una gran organización. De acuerdo a Homans cualquier sistema social existe en un medio compuesto de tres partes: en un medio *físico* (el suelo, el clima, la infraestructura, etc.); en un medio *cultural* (las normas, valores y fines de la sociedad) y en un medio *tecnológico* (el estado del conocimiento y la instrumentación disponible para que el sistema pueda desempeñar sus tareas). El medio le impone o le especifica a las personas que están en el sistema ciertas *actividades e interacciones*. Estas a su vez hacen que la gente *sienta* algo por otra gente o reaccione al medio que lo rodea. A la combinación de actividades, interacciones y sentimientos, ambientalmente determinados, se le denomina *sistema externo*.

Homans propuso que las actividades, interacciones y sentimientos dependen unos de otros. Por consiguiente, cualquier cambio en una de las tres variables produce un cambio en las otras dos. De interés particular aquí es la relación que se propone entre la interacción y los sentimientos, en el sentido de que *entre más interacción haya entre dos personas más positivos serán los sentimientos del uno por el otro, o viceversa*. La excepción, aparentemente obvia, de que dos personas lleguen a odiarse como resultado de su interacción, se puede explicar si aceptamos que con el tiempo, en realidad, esas dos personas reducen su interacción al mínimo. Si se les obliga a interactuar, a menudo terminan por encontrarse el lado bueno de tal manera que los sentimientos positivos crecen a medida que se aumenta la interacción.

El que la hipótesis que se acaba de citar sea cierta o no, por el momento, no tiene tanta importancia como la conceptualización dinámica que Homans ofrece, pues de ella se pueden derivar otros conceptos muy importantes. Homans anota que cuando se aumenta la interacción no sólo se dan nuevos sentimientos no necesariamente especificados por el medio externo sino que se dan también nuevas *normas y marcos de referencia comunes que generan actividades no especificadas en el medio externo*. En los estudios realizados en Hawthorne, se descubrió que los obreros desarrollaban juegos, patrones de interacción y sentimientos que el medio formal de trabajo no había sugerido y ni siquiera aprobado. Homans denomina este nuevo patrón que surge del sistema externo, el *sistema interno*. El sistema interno corresponde a lo que la mayoría de los autores llaman la organización informal.

Homans propuso más tarde que el sistema externo y el interno dependen el uno del otro, lo cual quiere decir que cualquier cambio en uno de los

dos sistemas produce un cambio en el otro. Un cambio en la tecnología de trabajo produce cambios en los patrones de interacción que a su vez cambian (o a veces destruyen temporalmente) el sistema interno. Por ejemplo, el nuevo método de excavación que se introdujo en las minas de carbón destruyó algunos de los grupos primarios de trabajo. Por otra parte, si el sistema interno desarrolla ciertas normas sobre cómo se debe organizar la vida, a menudo cambia la forma como se realiza el trabajo, cambia la cantidad de trabajo que se realiza y por consiguiente, cambia también la calidad. Por ejemplo, los obreros encargados de conectar cables en el estudio realizado en Hawthorne, desarrollaron patrones para cambiar de tarea; desarrollaron el concepto de un "día de trabajo por un día de pago" y desarrollaron también su propio liderazgo.

Finalmente, los dos sistemas y el medio dependen uno del otro. En la misma forma en que los cambios que se producen en el medio producen cambios en la organización formal e informal del trabajo, *así también las normas y actividades que se desarrollan en el sistema interno alteran eventualmente el medio físico, técnico y cultural*. Por ejemplo, de la manera informal como los trabajadores entran a resolver problemas pueden surgir ideas que permitan la innovación tecnológica (un cambio en el medio técnico) y que permitan también rediseñar el lugar de trabajo (un cambio en el medio físico). Esas ideas también se pueden traducir en nuevas normas para suscribir lo que podría ser un contrato psicológico legítimo entre patronos y obreros (un cambio en el medio cultural).

El aspecto más importante de este esquema conceptual es el reconocimiento explícito que hace de todas las posibles dependencias mutuas. La investigación empírica ha demostrado repetidamente que algo que sucede en una parte de la organización aparece relacionado con cosas que suceden en otras partes del medio. En forma similar, los consultores han descubierto también que un cambio que se inicie en una parte de la organización produce cambios nunca anticipados y a veces hasta cambios indeseables, en otras partes de la organización. Cuando Homans propuso su teoría por primera vez, demostró la forma como la teoría podría explicar fenómenos tan diversos como los que se observaron en el estudio realizado en la planta de Hawthorne, el comportamiento de una pandilla callejera que William F. Whyte (1943) estudió y describió en un estudio clásico en su género, los patrones familiares de tribus analfabetas observadas por antropólogos y el cambio social en una comunidad suburbana moderna. Se ha podido demostrar que los "elementos" seleccionados—*las actividades, las interacciones, los sentimientos y las normas*—y su mutua dependencia de los sistemas *interno y externo* tienen un gran valor taxonómico porque se pueden usar para describir fenómenos muy diversos.

Muchas de las más recientes "teorías de contingencia" que tendremos oportunidad de examinar son esencialmente extensiones del postulado de Homans de que diferentes aspectos del medio producen patrones diferentes de actividades, interacción, sentimientos y normas. Sin embargo, Homans reconoce también el hecho importante de que una vez que las normas y los sentimientos se han dado, una vez que se crea el sistema interno, la organización empieza entonces a influir en su medio. En otras palabras, los sistemas abiertos no sólo se adaptan a cualquier cosa que el medio les ofrezca

sino que están también siempre en interacción activa con ese mismo medio. Desafortunadamente, no son muchas las teorías organizacionales que han podido, hasta ahora, conceptualizar exactamente cómo, en realidad, la organización influye en el medio. Tampoco es muy claro en qué dirección se ejerce la influencia más predominante cuando la organización alcanza cierto tamaño, como por ejemplo la compañía General Motors o el Departamento de Defensa de los Estados Unidos—¿es el medio el que influye en la organización o la organización tiene tanto poder que puede influir o aún determinar su propio medio?

El modelo sociotécnico de Tavistock

Un grupo de investigadores en el área de las ciencias sociales, asociados con el Tavistock Institute de Londres, han sido algunos de los más importantes defensores de una aproximación sistémica a los fenómenos organizacionales.¹ Este grupo concibió, a partir de sus estudios sobre tecnología cambiante, la idea de un sistema sociotécnico, que a su vez, los llevó a desarrollar una definición mucho más general de la organización como "sistema abierto".

La idea de un sistema sociotécnico implica que cualquier organización dedicada a la producción o una parte de ella, es una combinación de tecnología (requerimientos de tarea, infraestructura física, equipo disponible) y un sistema social (un sistema de relaciones entre las personas que tienen que realizar el trabajo). La tecnología y el sistema social interactúan entre sí y cada uno determina al otro. Si nos basamos en este concepto, no tendría mucho sentido ni decir que la naturaleza del trabajo determina el tipo de organización que se da entre sus trabajadores, ni que las características sociopsicológicas de los trabajadores determinan la forma como se va a realizar el trabajo. Tal y como se pudo observar en los estudios realizados en Hawthorne y en los realizados por Trist, en las minas de carbón y de acuerdo también a Homans, cada uno determina, en cierta medida, al otro.

El modelo de sistema abierto de una organización, según Rice (1963), propone que cualquier organización "importa" varias cosas del medio, los utiliza en algún tipo de proceso de "conversión" y luego "exporta" los productos, los servicios y los "residuos" que resultan de este proceso. Una de las importaciones más importantes es la información con relación a las tareas primarias que se obtiene del medio—es decir, lo que la organización tiene que hacer para sobrevivir. Otras de las importaciones son la materia prima, el dinero, el equipo y la gente que va a tener que ver con la transformación de ese algo que se puede exportar y que responde a las exigencias del medio.

Si combinamos ahora el concepto de sistema abierto con el de sistema sociotécnico podremos ver la importancia que tienen los canales múltiples de interacción entre el medio y la organización. La organización no sólo tiene que confrontar las exigencias y restricciones que el medio le impone en términos de materia prima, dinero y gustos del cliente, sino que también tiene que tener en cuenta las expectativas, valores y normas de todos sus miembros.

¹ No voy a revisar toda la literatura pero las contribuciones más valiosas las hicieron Eric Trist, A. K. Rice, E. Jacques, Wilfred Brown, Fred Emery, P. G. Herbst, Gurth Higgin y A. T. M. Wilson. Para una revisión completa, véase Trist y otros (1963).

bros. Las capacidades, preferencias y expectativas de los empleados desde este punto de vista, no son sólo una "realidad" sino que son factores que influyen indudablemente en la naturaleza del trabajo y de la estructura organizacional con la cual se tienen que enfrentar. Por consiguiente, los problemas de trabajo no se resuelven sólo con mejorar las técnicas de selección o de entrenamiento del personal. Hay necesidad de que el diseño inicial de la organización tenga en cuenta la naturaleza del trabajo (el sistema técnico) y la naturaleza de la gente que lo va a realizar (el sistema social).

Por ejemplo, en los estudios realizados en las minas de carbón, si fuera cierto que el trabajo en una mina produce ansiedad y que ésta se maneja mejor en grupos pequeños bien unidos, entonces una tecnología que no propicie la conformación de estos grupos no puede ser muy efectiva. Por otra parte, si una parte del concepto de sistema sociotécnico abierto, se debe preguntar, ¿cuál sería la combinación de tecnología y cuáles las características del trabajador y de la estructura organizacional que tendrían más posibilidad de propiciar una organización efectiva del trabajo?

Una respuesta a estas preguntas bien podría requerir que se determine la importancia relativa de los diferentes insumos, provenientes del medio, con relación a la tarea básica de la organización. Las exigencias económicas y el desarrollo tecnológico podrían requerir un método y una estructura de trabajo que subestime el sistema social. El planificador organizacional tendría entonces que determinar si los costos de montar una organización social efectiva para producir ganancias económicas a largo plazo pesan más que las ganancias que se obtienen por máxima eficiencia a corto plazo. Para poder hacerlo, el planificador tiene que considerar una variedad de factores ambientales como por ejemplo, los aspectos cambiantes de las fuerzas de trabajo, particularmente en lo que se refiere al problema de ansiedad; nueva tecnología para mejorar la seguridad en la mina; las características de las relaciones obrero-patronales y de las políticas sindicales, etc.

El concepto de sistema sociotécnico ha tenido un buen número de importantes efectos en la teoría actual sobre la organización y en la práctica empresarial. Primero, propició algunos experimentos muy interesantes en Europa, sobre lo que se ha denominado la "democracia industrial". En la primera fase de estos experimentos se descubrió que la participación del trabajador en la junta directiva de la empresa y en los consejos laborales no reduce mucho el sentimiento de alienación, posiblemente debido a que el trabajador no puede en realidad contribuir mucho a la tecnología misma del trabajo (Emery y Thorsrud, 1969; Van Beinum y de Bel, 1968; Cummings & Srivastva, 1977).

Cuando la atención de los investigadores se concentró en la participación más directa del trabajador en el rediseño de los cargos—es decir, su participación en las operaciones diarias de su empresa ("democracia de base")—se descubrió, en experimentos llevados a cabo aquí y en el exterior, que esta participación reduce el sentimiento de alienación y aumenta la productividad. En los Estados Unidos, los estudios realizados por Davis (1957, 1966) han permitido no sólo que se hagan importantes experimentos sobre rediseño de fábricas sino que se utilice el concepto de planeación de sistema abierto como un instrumento con el cual un gerente puede reconsiderar más ampliamente la estrategia y operación de sus unidades de trabajo (Hackman,

1977; Walton, 1972, 1974, 1975; Beckhard & Harris, 1977; Clark & Krone, 1972; Krone, 1974).²

Un segundo concepto que surge de la idea de diseño de sistemas socio-técnicos abiertos es el de grupos de trabajo autónomos. A todo un grupo de trabajo se le da la oportunidad de diseñar y manejar toda una tarea integrada, permitiendo así que el trabajador supla sus necesidades sociales y de autoactualización dentro del contexto de una situación laboral (Herbst, 1962). Sin embargo, si se piensa implementar todo un sistema organizacional de grupos de trabajo autónomos, se hace necesario contar con un clima empresarial en el que estructuras de trabajo autoregulatorias se puedan desarrollar y evolucionar en respuesta a los cambios que se dan en el ambiente (Cummings & Srivastva, 1977). De tal manera que a pesar de que la teoría sociotécnica tiene que ver esencialmente con el trabajo mismo, las implicaciones que ésta tiene para el funcionamiento organizacional en términos de la continua evolución del diseño de cargos son enormes.

Como los sistemas de trabajo se relacionan con su medio a través de limitantes que no se distinguen sino que mediatizan los cambios ambientales, es necesario marcar un límite de tal naturaleza que a la tarea primaria del sistema se le pueda separar o proteger de los inconvenientes externos mientras que el sistema regula sus relaciones con el medio. A este proceso se le conoce como "manejo de los limitantes" y se incluye como una tarea esencial de la gestión gerencial. La segunda tarea tiene que ver con el manejo de las fuerzas externas al sistema. Como los sistemas de trabajo tienen que tener alguna relación con una sucesión de medios adecuados para que puedan subsistir y desarrollarse, es necesario pensar en cuál sería el medio ideal y hacer algo para crearlo. A este segundo proceso se le conoce con el nombre de "planeación de sistema abierto". Cuando las dos tareas gerenciales se pueden realizar efectivamente, los sistemas sociotécnicos pueden cumplir su tarea primaria a medida que se manejan sus relaciones con una sucesión de medios favorables (Cummings & Srivastva, 1977) pág. 107.

Una tercera implicación, aún más trascendental, de la idea de los sistemas sociotécnicos aparece en la discusión que Walton (1975b) hace de la planta innovadora de Kalmar en la compañía Volvo de Suecia. Para mejorar las condiciones de trabajo y crear grupos de trabajo autónomos, se tuvo que reexaminar toda la tecnología de producción de la compañía Volvo. Algunos de los diseños se tuvieron que replantear también. Si se quería que un grupo de trabajo pudiera ensamblar todo el sistema eléctrico de un auto se tenía que diseñar un sistema que permitiera realizar la tarea tan integralmente como fuera posible. La idea de que uno puede arrancar con criterios de trabajo que se ajusten a las necesidades personales y sociales del trabajador y luego diseñar los productos teniendo en cuenta la necesidad de satisfacer esas necesidades humanas es una idea de avanzada que surge del concepto de sistemas. En la planta de Kalmar, la línea de ensamblaje se reemplazó con un sistema altamente sofisticado de porta-vehículos accionados

² La planeación de sistema abierto se refiere al análisis sistemático de los factores ambientales que operan en el sistema, a cómo responde el sistema, a cómo debiera responder y a lo que se debiera hacer para mejorar los sistemas de respuesta para llegar al estado ideal (Beckhard & Harris, 1977).

por baterías llamados "vagones de ensamblaje". Estos vagones servían simultáneamente como vehículos para mover los autos que se estaban ensamblando y como mesas de trabajo; disminuían los niveles de ruido, inclinaban el auto hacia cualquier lado de tal manera que el obrero pudiese trabajar más fácilmente, aumentaban la seguridad y se aumentaba también la autonomía laboral, pues se podía "estacionar" en algún lado o se podía traer al área de trabajo cuando los obreros estuviesen listos para trabajar (Lindholm & Norstedt, 1975).

MOVIMIENTO PROCALIDAD DE VIDA LABORAL. Los experimentos que se han realizado en el área de rediseño de cargos y democracia industrial, combinados con el trabajo que psicólogos, ingenieros industriales y sociólogos han adelantado sobre las causas y remedios para aliviar la alienación del trabajador en la sociedad industrial moderna, ha llevado a que consultores, investigadores y empresarios realicen un esfuerzo común para mejorar la calidad de vida en el lugar de trabajo. Davis y Cherns (1975) publicaron algunas consideraciones sobre la filosofía de este movimiento y ofrecieron una serie de casos para ilustrar el rediseño del medio laboral. En un análisis mucho más reciente, Hackman (1977) observa que la teoría sociotécnica es una de las teorías más generales y elegantes sobre el rediseño laboral pero que su misma generalidad crea algunos problemas porque es difícil especificar operacionalmente cómo es que se va a rediseñar un determinado cargo, cómo se va a crear un grupo de trabajo autónomo o cómo se debe formular la estructura de manejo o el diseño organizacional para lograr la calidad de vida laboral que se desea. A pesar de que individualmente cada investigador—por ejemplo, Cummings y Srivastva (1977)—ofrece criterios operacionalmente específicos para analizar cargos y sistemas sociales, todavía no existe un consenso de opinión.

Muchos importantes experimentos sobre la calidad de vida laboral han surgido de esfuerzos específicos de rediseño de cargos adelantados por Hackman (1977), Walton (1974, 1975), Ford (1973), Myers (1970) y otros. Estos experimentos se han diseñado con base en una especificación más directa de las características de un cargo que las que se mencionaron en los Capítulos 4 y 5. De todas maneras, la teoría sociotécnica constituye una gran contribución inicial al rediseño de cargos y finalmente, al rediseño de la misma organización.

LAS ORGANIZACIONES COMO GRUPOS SUPERPUESTOS, CONJUNTOS DE ROLES Y COALICIONES

Un buen número de autores e investigadores han observado que ver una organización como un organismo de toma de decisiones, compuesto de jerarquías y relaciones como los que se ilustran en un organigrama, no corresponde a la forma como la organización en realidad funciona. En otras palabras, el organigrama representa sólo uno de los muchos canales de comunicación entre la gente de una organización; por consiguiente, si la queremos ver como un sistema complejo, debemos empezar con elementos más realistas. Tres ejemplos de lo que estamos hablando se pueden citar.

El modelo de grupos superpuestos de Likert

Las dos ideas claves con que Likert (1961, 1967) ha contribuido a la teoría organizacional son: (1) que las organizaciones se pueden concebir como sistemas en donde los grupos encajan perfectamente unos con otros; y (2) que esos grupos están conectados a través de personas, en posiciones claves de doble afiliación, que sirven de "enlace" entre los grupos.

Este modelo tiene dos puntos de gran importancia. Primero, el medio de influencia de un grupo o de un sistema cualquiera puede ser un conjunto de otros sistemas o grupos, no algo impersonal. Este conjunto está compuesto de tres partes: (1) sistemas a grande escala, como por ejemplo, todo el complejo de organizaciones que realizan un mismo trabajo, o la sociedad en general; (2) sistemas ubicados al mismo nivel, tales como organizaciones similares, consumidores y proveedores, grupos comunitarios, etc.; y (3) subsistemas dentro de un mismo sistema, incluyendo los grupos formales e informales.³

Segundo, Likert reconoce que la organización está ligada a su medio a través de personas claves que ocupan posiciones en la organización y en el medio, y reconoce también que partes del medio pueden estar unidas entre sí a través de otras personas claves. El modelo, suponiendo que sea correcto, sugiere un punto de partida para analizar las relaciones entre el sistema y su medio (la ubicación de las personas que sirven de "enlace") e implica también la existencia de un sistema interdependiente entre las partes del medio. Por consiguiente, si la organización quiere entender su medio y relacionarse con él, tiene que tratar de entender esas interdependencias.

El análisis que Katz y Lazarsfeld (1955) han hecho de un flujo de comunicación en "dos pasos" nos brinda un buen ejemplo para ilustrar el punto anterior. Estos investigadores descubrieron que el cambio en los gustos y creencias del consumidor con respecto a un producto se produce más fácilmente si a éste se le brinda la opinión "autorizada" de algún líder de la comunidad que si se le bombardea con toda clase de información y propaganda sobre el producto. Por lo tanto, si la persona considerada como líder cambia su forma de vestir, en el campo de la moda o su ideología en el campo político, es posible que muchas otras personas sigan el ejemplo. El efecto de promocionar un producto con la opinión del líder es, por consiguiente, la variable crítica.

Si este fenómeno se pudiera generalizar se diría que una organización debe responder a la opinión de los líderes que se encuentran en su medio y no a sus clientes, proveedores o empleados. Estos líderes servirían luego de enlace entre la organización y el individuo. En la misma forma, si los grupos son varios y los líderes que pueden opinar influyen unos en otros, para la organización es importante saber que esos grupos no son partes independientes del medio. Si se influye en uno, se influye en los otros también.

El modelo de conjunto de roles superpuestos de Kahn

Kahn y sus colegas (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) han observado que a pesar de que el modelo de grupos superpuestos se acerca más a la realidad organizacional, todavía no considera el hecho importante de que los grupos psicológicos y los formales sean diferentes. En el modelo de Likert, no se hace mucho para distinguir claramente los dos tipos de grupo, dificultando en esta forma la identificación de las personas "enlace". Kahn ha propuesto que en lugar de grupos, uno debiera considerar lo que los sociólogos llaman conjuntos de roles. Si a las posiciones formales dentro de una organización se les pudiera ver como "oficinas" y se considerara que cada persona en cada oficina desempeña un "rol" nos podríamos preguntar, ¿qué oficinas están relacionadas con una en particular, dentro de una organización en funcionamiento? Nos podríamos preguntar también, en términos del concepto de rol, ¿con qué persona o personas se relaciona o se asocia otra para desempeñar un determinado rol organizacional? Ese conjunto de personas—superiores, subordinados, colegas y personas de fuera—con quien existen relaciones determinadas por un rol se constituye luego en el conjunto de roles. A la organización se le puede ver entonces como un conjunto de roles superpuestos e interrelacionados, que en ocasiones trascienden la misma organización.

El comportamiento de los miembros de una organización se puede estudiar, entonces, en términos de (1) recargo de rol—en donde la suma total de las expectativas de los miembros del conjunto de roles sobrepasan las capacidades que tiene la persona para desempeñar su rol; (2) conflicto de roles—en donde diferentes miembros del conjunto de roles tienen expectativas diferentes con respecto a la persona que desempeña el rol; o (3) ambigüedad de roles—en donde los miembros del conjunto de roles no le dejan saber a la persona cuáles son sus expectativas o cuál es la información que se necesita para poder desempeñar el rol, bien sea porque no tienen la información o porque no se la quieren dar.

El tipo de expectativas de los miembros del conjunto de roles, la forma en que quieren influir en la persona, la forma como esta persona percibe las expectativas de los miembros del conjunto y su intento por influir en ella, sus reacciones y la forma como trate de manejar los sentimientos y las tensiones que se puedan generar, se pueden relacionar, entonces, con factores organizacionales (rango, tipo de trabajo, sistema de incentivos, etc.), con factores de personalidad de la persona o de los miembros del conjunto y con factores interpersonales que caracterizan la naturaleza de la relación entre ellos (grado de confianza mutua, poder relativo, dependencia, etc.).

Por ejemplo, en su estudio, Kahn y sus colegas demostraron que el conflicto de roles puede ser mayor si el conjunto de roles incluye personas que están dentro de la organización y otros que están fuera de ella. El conflicto de roles y la ambigüedad tienden a ser mayores entre más alto sea el rango de la persona en la estructura organizacional. Por otro lado, las respuestas que la persona trata de dar cuando su rol se siente sobrecargado, cuando es ambiguo o cuando está en conflicto a menudo reduce la tensión pero lo hace en detrimento de la efectividad organizacional. Por ejemplo, la persona que se da cuenta que hay conflicto puede manejarlo, ignorando que existe o des-

³ A pesar de que el análisis de las relaciones interorganizacionales no está contemplado en este libro se debe anotar que ya se ha hecho bastante trabajo en este campo (Evan, 1978).

conociendo algunas de las expectativas legítimas que los miembros del conjunto han verbalizado, permitiendo así que buena parte del trabajo nunca se pueda realizar. Por lo general, la gente nunca trata de resolver el conflicto reuniendo a la gente que está haciendo las exigencias, dificultando así el que se llegue a una solución integral.

El estudio de Kahn resalta el alto grado de interdependencia entre variables organizacionales tales como el rango, ubicación de la posición en la estructura, expectativas con respecto al rol, patrones de respuestas para manejar el conflicto que se detecta y efectividad en el desempeño de un rol. El énfasis que hace Kahn en el concepto de rol también resalta la posibilidad de que en la investigación empírica se puedan utilizar conceptos más abstractos sobre la organización (como por ejemplo, el concepto de conjuntos de roles superpuestos).

Teoría de la firma de Cyert, March y Simon

Cyert y March (1963), lo mismo que March y Simon (1958) en los estudios realizados para determinar cómo hace la organización para fijar metas y tomar decisiones, llegaron a la conclusión de que una organización es en realidad una coalición compleja de individuos y grupos con metas, necesidades, aspiraciones, talentos y orientaciones diversas. Para poder entender cómo se fijan metas y se toman decisiones, uno debe reconocer desde el principio que, dentro de la organización, existe un proceso de lucha continua por el poder y que los miembros de una coalición utilizan diversas formas de "bonificar" a otras personas para que se unan con ellos en la tarea de alcanzar determinadas metas. Por ejemplo, la "bonificación" puede ser en forma de dinero, estatus, posición o autoridad, de tal manera que en esencia uno se podría imaginar una "coalición empresarial" negociando con una "coalición de empleados" para que esta última uniera esfuerzos y trabajara en bien de la organización a cambio de diversos tipos de salarios y beneficios. En forma similar, la empresa, en las negociaciones con sus accionistas, trata de persuadirlos para que inviertan más dinero a cambio de mejores dividendos. Desde luego que la habilidad para poder brindar esas "bonificaciones", la disponibilidad de dinero o de cualquier otro recurso que le haga falta a otro grupo, le da a la coalición mucho más poder, dentro de la organización.

Los compromisos, con respecto a los recursos que se adquieren en virtud de las bonificaciones que se deben ofrecer a las diversas coaliciones (por ejemplo, salarios altos para el empleado o mayores dividendos para el accionista) se convierten en una limitación de la posible acción futura de la organización; al presentarse una limitación en el recurso se reduce la flexibilidad de la organización. Desde luego, a medida que la organización interactúa con su medio y a medida que cada coalición se relaciona con otra y con la organización, aprende también a replantear sus metas. Por tanto, todo el proceso de fijación de metas de una organización se puede ver como un proceso de negociación, limitado por los compromisos adquiridos e influenciado por lo que la organización logra aprender. Para que la organización pueda subsistir y pueda adaptarse, necesita "holgura organizacional" es decir, necesita recursos *no* comprometidos por decisiones previas. Si no hay capa-

cidad para exceder la producción o si no hay recurso humano o financiero que se pueda invertir en nuevos programas, las coaliciones que se dan dentro de la organización se diluyen básicamente en cualquier intento por cambiar el curso de la organización.

Una de las grandes ventajas de los modelos organizacionales que surgen de esta forma de pensar es que están mucho más de acuerdo con los modelos organizacionales y de toma de decisiones que predominan en las ciencias políticas y en la administración pública. En el estudio de organizaciones públicas tales como las agencias gubernamentales, fundaciones, hospitales y organizaciones comunales, siempre se reconoce que la organización está compuesta de coaliciones complejas que se disputan el poder y que por consiguiente, el proceso de fijación de metas y políticas organizacionales se tiene que concebir en términos de compromisos adquiridos en negociación más que en términos del logro racional de las metas primarias (Janis & Mann, 1977; Allison, 1971; Lindblom, 1959, 1965; Hickson, Butler, Axelson & Wilson, 1978). Una de las dificultades que se presentan con las teorías sobre la organización propuestas con base en un análisis de organizaciones comerciales es que hacen mucho énfasis en la "racionalidad" de la organización y no le dan mucha importancia a la medida en que las decisiones organizacionales surjan de negociaciones complejas que se dan entre individuos, grupos y conjuntos de roles, muchos de los cuales se encuentran dentro de la organización y fuera de ella. Uno de los aportes más importantes que ha hecho esta forma de pensar, es el concepto que Simon (1960) tiene de lo que es un gerente. Para él, el gerente es la persona que *satisface* (llega a una decisión viable) más que la que maximiza—porque la racionalidad siempre está limitada.

LOS ESFUERZOS NEOESTRUCTURALISTAS PARA PROPONER LA TEORÍA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

La aproximación clásica de los estructuralistas a la teoría de la organización se derivó de un análisis de la "burocracia" y conllevó a la formulación de una cantidad de principios de organización basados en un sistema estático ubicado en un medio estático. Algunos de estos principios incluían el principio de la "unidad de mando" (una persona no debe tener más de un jefe); "alcance de control" (ningún supervisor debe tener más de un cierto número de personas a cargo—por lo general entre 10 y 15); el "ejercicio de la autoridad implica igual responsabilidad" (un jefe debe controlar sólo aquellas cosas por las cuales se puede responsabilizar), etc.

Un buen número de sociólogos, autoridades en teoría de la organización y analistas gerenciales encontraron algún mérito en estos principios y decidieron combinarlos con ideas tomadas de la teoría más dinámica de sistema abierto. Todavía no existe ninguna aproximación que se pueda considerar una teoría completa sobre la organización, pero sus varios componentes son de tal importancia que es necesario analizarlos por separado.

Tal y como se anotó antes, la mayor dificultad para construir una teoría radica en la identificación de los elementos o variables claves que la ha-

cen operacional y en desarrollar taxonomías adecuadas para esas variables —taxonomías que nos ayuden a seleccionar las *realidades organizacionales observables*. Posiblemente la taxonomía más sólida entre todas es la que Etzioni utiliza para clasificar los tipos de autoridad organizacional y el nivel de participación de cada miembro en la organización (ver páginas 42-44). El trabajo que vamos a discutir a continuación no sólo es consistente con la tipología de Etzioni sino que también la complementa.

Énfasis en la interacción entre la organización y el medio—Thompson y Duncan

La teoría de sistemas hace énfasis en el análisis de la organización desde el punto de vista de la interacción entre la organización y su medio, pero hasta ahora no se tiene una lista completa de todas las variables pertinentes. Thompson y McEwen (1958), en su trabajo con los modelos de negociación propuestos por March, Simon y Cyert, afirman que la forma como una organización fije sus metas depende en gran parte de la medida en que pueda controlar el medio versus la medida en que permita que el medio la controle. La Figura 11.1 muestra la dimensión de control ambiental básico, da ejemplos de las clases de organización típicas en diferentes lugares en un continuo, y muestra también el tipo de proceso de fijación de metas básico apropiado para cada segmento de la dimensión.

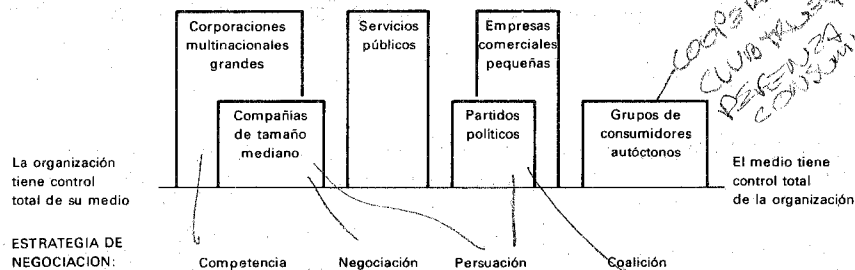


Figura 11.1 Continuo de poder en las relaciones entre la organización y su medio (basado en Thompson y McEwen, 1958).

Así por ejemplo, una compañía multinacional grande, que por su tamaño tiene relativamente gran control del medio puede, sin mayor problema, competir motivada por un interés puramente racional. Las organizaciones de tamaño mediano que deben existir con otras en un mismo medio se ven obligadas a adoptar una posición más orientada hacia la negociación. Los servicios públicos o los partidos políticos que tienen mucho menos control del medio, a menudo tratan de manejarlo "persuadiendo" algunos de sus componentes. Por ejemplo, un partido político se puede unir con otro sector político en competencia para tener más fuerza o una compañía puede ascender un líder sindical disidente a una posición directiva. Finalmente, aquellos

grupos que no parecen estar muy organizados, como por ejemplo, las cooperativas de consumo que tienen muy poco control del medio, pueden subsistir sólo en la medida en que puedan formar coaliciones con otros grupos en un intento por aumentar su poder relativo en función de otros grupos que existen en el medio.

Este tipo de análisis le ayuda a uno a entender, por ejemplo, la forma como reaccionan las firmas comerciales a las regulaciones gubernamentales, a los movimientos iniciados por consumidores y a los grupos pro-defensa del consumidor, como por ejemplo el que encabeza Ralph Nader. Si la firma considera que puede controlar el medio no trata siquiera de responder a acciones reguladoras. Los grupos de consumidores que no tienen mucha fuerza acuden a comisiones especiales del congreso para tratar de que se reglamente mejor el elemento ambiental. Cuando esto sucede, la firma pierde control del medio y tiene que empezar a negociar.

Duncan (1972, 1973) brinda un modelo un poco más general del impacto del medio en la organización. En particular su análisis trata de especificar las características del medio que podrían crearle problemas a la organización al aumentar la "incertidumbre ambiental".

ESCENARIO COMO INTERVENIR

1. Falta de información sobre los factores del medio que parecen ser más importantes para asegurar el funcionamiento de la organización; por ejemplo, falta de información sobre las actitudes del consumidor con respecto a un nuevo producto; incapacidad para determinar si la inestabilidad política en algún lugar del mundo puede afectar ciertos sectores del mercado; incapacidad para determinar los factores sociopolíticos que pueden afectar el precio del petróleo; incapacidad de predecir la tecnología que, en el futuro, se pueda requerir en ciertas áreas.
2. Incapacidad para asignarle probabilidades a determinados factores ambientales conocidos; por ejemplo, incapacidad para determinar la posibilidad de que las naciones afiliadas a la OPEP aumenten el precio del petróleo; incapacidad para determinar la posibilidad de que el gobierno haga cumplir las leyes sobre igualdad de oportunidad en la consecución de empleo.
3. Falta de información sobre los costos que pueda ocasionar una decisión equivocada; por ejemplo, falta de información sobre los costos de construcción de nuevas fábricas en el exterior si los gobiernos de esos países deciden nacionalizar la industria local y expropiar los bienes extranjeros; falta de información sobre los costos que acarrearían las demandas legales que se puedan originar si algún empleado decide que la compañía lo discrimina por edad, por sexo o por ser miembro de un grupo minoritario.

Todos estos factores se combinan luego en una clasificación en cuatro partes de los tipos de incertidumbre ambiental (Figura 11.2) basada en otras dimensiones de análisis del medio: *simplicidad a complejidad* y *estabilidad a inestabilidad*. Por consiguiente, Duncan formula la hipótesis de que la menor incertidumbre ambiental que se percibe se da en medios simples y estáticos en donde existen sólo unos pocos factores importantes que son relativa-

La primera de estas variables se parece a la teoría de la firma de Cyert y March, pero combinada con la dimensión de certeza—y con el análisis que hace Duncan de cómo se puede medir la certeza—se puede derivar una taxonomía más sólida de los *tipos de decisión gerencial*. La Figura 11.3 ilustra la tipología básica e identifica cuatro tipos de decisiones gerenciales o de estilos de liderazgo:

	Simple	Complejo
Estático	<p>CELDA 1: Incertidumbre percibida baja</p> <ol style="list-style-type: none"> Número pequeño de factores y componentes existentes en el medio Los factores y componentes se parecen unos a otros Los factores y componentes no cambian mucho; son básicamente los mismos 	<p>CELDA 2: Incertidumbre percibida moderadamente baja</p> <ol style="list-style-type: none"> Gran número de factores y componentes en el medio Los factores y componentes no se parecen unos a otros Los factores y componentes son básicamente los mismos
Dinámico	<p>CELDA 3: Incertidumbre percibida moderadamente alta</p> <ol style="list-style-type: none"> Número pequeño de factores y componentes existentes en el medio Los factores y componentes se parecen unos a otros Los factores y componentes del medio están en un proceso continuo de cambio 	<p>CELDA 4: Incertidumbre percibida alta</p> <ol style="list-style-type: none"> Gran número de factores y componentes existentes en el medio Los factores y componentes no se parecen unos a otros Los factores y componentes del medio están en un proceso continuo de cambio

Figura 11.2 Un modelo del grado de incertidumbre ambiental basado en el grado de complejidad y estabilidad del medio. Fuente: R. B. Duncan, "The characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, 320.

mente predecibles y estables (celda 1). La más alta incertidumbre percibida la vive una organización que funciona en un medio complejo—es decir, un medio caracterizado por un gran número de factores diferentes que están en continuo cambio (celda 4). Duncan descubrió también que la estabilidad es más importante que la complejidad para determinar la incertidumbre; en otras palabras; un medio con pocos factores inestables se ve mucho más incierto y amenazante (celda 3) que un medio en el que operan muchos factores distintos pero relativamente más estables (celda 2).

Por ejemplo, a una compañía le quedaría más fácil manejar simultáneamente los factores políticos, sociales y económicos si éstos cambiaran lentamente, que manejar un solo factor económico, como el del precio del petróleo, que cambia tan rápidamente y es tan impredecible. Por consiguiente, la tabla diseñada por Duncan se puede utilizar como el primer paso para decidir qué tipo de estrategia organizacional se debe adoptar bajo circunstancias específicas que van desde una situación eminentemente competitiva a la conformación de una coalición. De acuerdo con el ejemplo anterior, entre más impredeciblemente fluctúe el precio de la energía, más se podría esperar que las organizaciones trataran de conformar coaliciones con los productores de energía, una estrategia que se ilustra mejor con la frase "si al enemigo no se le puede vencer, lo mejor es unirse a él".

Otro punto de vista más analítico sobre el problema lo ofrece Thompson (1967) en el análisis que hace de las estrategias de toma de decisiones en función de (1) *consenso* entre las coaliciones dominantes de la organización, en cuanto a *metas* y (2) la medida en que se sabe cómo lograr esas metas.

		PREFERENCIAS CON RESPECTO A LOS RESULTADOS POSIBLES	
		Certeza	Incertidumbre
CREENCIAS SOBRE LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO	Cierto	Estrategia de rutina	Estrategia de compromiso
	Incierto	Estrategia de juicio	Estrategia de iniciativa

Figura 11.3 Tipos de decisión gerencial que se requieren bajo diferentes condiciones de incertidumbre. Fuente: J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), pág. 134. Utilizada con permiso del autor.

- Rutina:** Si existe bastante consenso en cuanto a las metas y se sabe cómo se van a lograr, la toma de decisiones puede ser tan rutinaria como las operaciones que se hacen para resolver un problema matemático una vez que se conocen cuáles son las reglas. Por consiguiente, se puede llegar a una decisión compartida para desarrollar un nuevo producto cuya tecnología y cuyo mercado se conocen.
- Compromiso:** Si se sabe con bastante certeza cómo lograr diferentes tipos de metas pero existe bajo consenso sobre qué metas buscar, la gerencia tiene que empezar negociaciones de diferentes tipos, parecidos a los identificados por Cyert y March. Una de esas situaciones puede ser llegar a un acuerdo sobre el tipo de productos que se van a desarrollar cuando se tiene la tecnología, pero no existe consenso sobre los márgenes de ganancia que cada producto pueda dar a corto y a largo plazo.
- Juicio:** Si existe bastante consenso en cuanto a las metas pero la interacción entre el medio y la organización es tal que no sabe muy bien cómo se van a alcanzar, lo que se necesita es que se dé un buen juicio sobre cómo aumentar al máximo la probabilidad de que se obtengan los resultados deseados y se minimice la posibilidad de obtener los no deseados. Por consiguiente, se necesita que se dé un juicio cuando existe claridad sobre el mercado potencial de un producto y sobre las ganancias pero no existe mucha certeza sobre los costos de desarrollo de ese producto debido a la tecnología cambiante.
- Iniciativa:** Si no existe ni consenso en cuanto a las metas ni se tiene mucha idea de cómo se van a lograr, lo que se necesita es un líder que tenga la suficiente iniciativa para combinar la habilidad de conformar diversas coaliciones y el buen juicio para tomar decisiones que asoqu

ren la mayor probabilidad de que se obtengan los resultados deseados. Las decisiones que los empresarios toman bajo condiciones de alta incertidumbre ambiental caen en esta clasificación y especialmente cuando se trata de producir cierto tipo de productos y ensayar determinadas estrategias de mercadeo.

Lo que este tipo de análisis indica es que las diversas teorías normativas que tratan de especificar el "mejor" tipo de liderazgo o de comportamiento gerencial o la forma "correcta" de organizarse, a menudo plantean supuestos inadecuados sobre el estado de interacción que se da entre la organización y el medio. Si en esa interacción se consideran todas las posibilidades, es fácil también ver por qué en las organizaciones se pueden observar tantas estructuras organizacionales y tantos estilos de toma de decisiones. Esto se podrá ver con mayor claridad cuando examinemos las tareas organizacionales y sus respectivas tecnologías.

Enfasis en los fines organizacionales — March y Simon, Perrow

Varios autores no sólo han hecho énfasis en el concepto de fines organizacionales sino que han tratado también de refinarlos. Al principio de este capítulo vimos que una forma de analizar los fines organizacionales es utilizando el concepto sociológico de funciones *manifiestas* y funciones *latentes* —las funciones que las organizaciones o las instituciones desempeñan para la sociedad, algunas de las cuales se hacen públicas y explícitas mientras que otras permanecen privadas e implícitas.

March y Simon (1958) hacen una distinción similar al tratar de diferenciar los siguientes tipos de fines:

1. Fines oficiales: Son los fines formulados públicamente por los fundadores o líderes de una organización y a los que, por lo general, le imprimen su carácter oficial.
2. Fines operativos: Son esos fines que reflejan la intención real de los líderes o coaliciones dominantes de la organización pero que por lo general no son de conocimiento público. Por ejemplo, una compañía puede decir que su fin oficial es aumentar al máximo las ganancias para asegurarle al accionista el máximo de ganancias en su inversión. Su intención real sin embargo puede ser apoderarse de una buena parte del mercado para poder subsistir y desarrollarse (fines éstos que implican gran reinversión y bajos dividendos); o la organización puede también anunciar que es una compañía en donde se respeta la igualdad del derecho de obtener empleo cuando la intención real es la de cumplir sólo con los requisitos mínimos que exige la ley.
3. Fines operacionales: Estos son los fines que se pueden medir concretamente y que permiten determinar, comparando con unos criterios previamente establecidos, en qué medida la organización está funcionando. Por consiguiente, un fin operativo como el de "crecer", no se convierte en un fin operacional hasta que no se pueda expresar como

un aumento del 5 por ciento en las ventas en un periodo de 12 meses o la apertura de tres nuevas fábricas en cinco años para aumentar la capacidad de producción en un 20 por ciento, etc.

La mayoría de los autores dedicados al estudio de la organización han considerado necesario hacer este tipo de distinciones debido a la dificultad de describir una organización en términos de un solo conjunto de fines organizacionales. Es fácil encontrar gerentes que funcionen en forma inconsistente con los fines oficiales y a menudo se puede encontrar también comportamiento organizacional que no parece estar muy de acuerdo con la opinión oficial y con los fines operativos. A menos que uno pueda especificar qué es lo que la organización está concretamente tratando de medir, es difícil entender cuáles son los verdaderos fines que la organización está tratando de lograr.

Perrow (1970) ha propuesto una distinción más de fines organizacionales en un esfuerzo por clarificar los múltiples niveles de análisis en los que se tienen que estudiar si se quiere lograr comprensión de las decisiones organizacionales:

1. *Fines sociales*: El punto de referencia aquí es la sociedad en general y estos fines corresponden, por tanto, a las funciones manifiestas o latentes de la organización a las cuales se hizo referencia previamente. Ejemplos de estos fines son la producción de bienes y servicios, la conservación del orden, la generación y conservación de los valores culturales.
2. *Fines de producción*: El punto de referencia aquí es esa parte del público que está en contacto directo con la organización —la clientela para quien se están creando los productos o servicios. Ejemplos de estos fines pueden ser la creación de productos de consumo, servicio, servicio de salud, programas educacionales, etc.; es decir lo que los proponentes de los sistemas sociotécnicos prefieren llamar "la tarea primaria" o "la misión principal" de la organización.
3. *Fines del sistema*: El punto de referencia aquí es la organización misma y tiene que ver con la *manera como funciona*, independientemente de lo que pueda producir. Ejemplos de estos fines pueden ser los fines de desarrollo, eficiencia, participación en el mercado, obtención de determinados niveles de rentabilidad; el fin puede ser también el de convertirse en un cierto tipo de organización en términos del clima o estilo empresarial o en una organización líder en su género. Son estos tipos de fines los que, si se le da a la organización una determinada "personalidad" y si se confunden con los fines de producción, pueden causar grandes dificultades. Si, por tratar de mantener un determinado estilo la organización hace a un lado importantes fines de producción, puede sin proponérselo, poner en peligro su propia supervivencia.
4. *Fines característicos del producto*: El punto de referencia aquí es el producto o servicio, independiente de si el énfasis se hace en la calidad o cantidad, en la variedad, estilo, disponibilidad, exclusividad, innovación, etc. En cierto sentido estos fines se derivan más específicamente de los fines de producción y de sistema pues ciertas combinaciones de

lo que la organización está creando básicamente y su estilo, determinan las características del producto.

5. *Fines derivados*: El punto de referencia es el liderazgo organizacional y lo que decide hacer con el poder y con los recursos que se acumulan en la búsqueda de los otros fines. Por ejemplo, una organización puede utilizar su poder y recursos para alcanzar ciertos fines políticos, para ayudarle a la comunidad, para fomentar las artes o ayudarle a las instituciones educativas locales o para brindarle mayor desarrollo personal a sus empleados. La organización genera poder y recursos que se pueden utilizar consistentemente para tratar de influir en el medio interno o externo y estos fines son independientes de los que generan ese poder y esos recursos.

Perrow acepta que estas categorías no siempre se pueden distinguir claramente en un caso particular, pero que sí es importante hacer la distinción analítica para entender qué es lo que realmente le sucede a una organización a medida que cambia y se desarrolla. De particular importancia es para una organización, empeñada en planear estratégicamente sus actividades, aprender a distinguir sus fines sociales y sus fines de producción—aquellas cosas que justifican la supervivencia de la organización en la sociedad—de los fines derivados, de los fines de sistema y de los fines de producto. Muchos de los componentes esenciales de los ejercicios de planeación se debieran orientar especialmente a ayudarle al alto ejecutivo a identificar claramente los fines de producción y lo que justifica seguir existiendo como organización antes de discutir los fines de sistema, los fines de producto o los fines derivados.

Énfasis en la tecnología y en las tareas organizacionales

Una de las preguntas más recurrentes de la teoría de la organización ha sido: ¿Cuál es la mejor forma de organizar algo? O, dicho en otras palabras, ¿con qué criterios se debiera determinar la estructura de una organización? Las primeras teorías que se formularon sobre este problema trataron de derivar principios subordinados, pero lo que se ha observado en distintas organizaciones es que la efectividad no se correlaciona necesariamente con la medida en que se acepten estos principios. Esto ha obligado a los investigadores de la organización a buscar otras variables que expliquen la relación entre la forma y la efectividad organizacional.

Una variable que obviamente se ha utilizado para explicar esa relación es la naturaleza de la *tarea* que se supone que la organización tiene que realizar, es decir, *los fines que la organización se ha trazado y la tecnología que se requiere para alcanzarlos*. Varios investigadores ingleses empezaron a estudiar un gran número de organizaciones en diferentes industrias para tratar de determinar esa relación. Así por ejemplo, Burns y Stalker (1961) hicieron la distinción entre firmas con tecnología de producción más o menos estables y aquellas con tecnología dinámica y en movimiento constante (por ejemplo, la de productos electrónicos). En los medios tecnológicos más es-

tables funcionaba mejor un estilo gerencial, más “mecanicista”, caracterizado por una estructura rígidamente prescrita, tareas muy bien definidas, poder y líneas de autoridad para cada rol organizacional, una jerarquía de mando fuerte y comunicaciones jerárquicas en línea esencialmente vertical. En el medio de tecnología más dinámica descubrieron un estilo gerencial más “orgánico”, caracterizado por una estructura relativamente flexible, adaptación continua y redefinición de las tareas de cada persona gracias a la interacción con otras, comunicación y control más lateral que jerárquico y más dispersión del poder por especialidad técnica que por rango organizacional.

Woodward (1965) estudió aproximadamente cien firmas inglesas para determinar si sus estructuras organizacionales tenían alguna relación con los tres tipos principales de tecnología que ella distinguía:

1. *Tecnología de unidad o de menor escala*, en la que se producen productos hechos a la medida y al gusto del consumidor
2. *Tecnología para producción en gran escala*, como la que se encuentra en las líneas de ensamblaje
3. *Tecnología de proceso*, que implica la transformación de materia prima a través de una serie de procesos continuos (químicos)

Woodward descubrió que las empresas con tecnologías diferentes mostraban patrones característicos y que las más efectivas en cada grupo eran las que se acercaban más a la mediana en esa categoría, lo que sugiere la existencia de formas organizacionales óptimas. Por ejemplo, a medida que se aumenta la complejidad tecnológica, es decir en la medida en que se pasa de tecnología de unidad a tecnología de producción en masa a tecnología de proceso continuo, se aumenta el número de subordinación al mando de un ejecutivo, el número de niveles en la jerarquía organizacional, la proporción entre administradores, empleados y especialistas, y se disminuyen los costos laborales relativos. Una organización más formalmente estructurada parece adecuarse mejor a una tecnología de producción en masa; por otra parte una organización más flexible podría adecuarse mejor a las tecnologías de unidad y de proceso.

Otros estudios realizados por Pugh (1973), Hickson y sus colegas (1969) y un grupo llamado el Grupo Aston demostraron que los efectos de la tecnología tienen la tendencia a afectar sólo aquellas partes de la organización que más tienen que ver con esa tecnología—por lo general, los departamentos de producción—y que no se pueden inferir estructuras organizacionales en otros departamentos funcionales tales como contabilidad y mercadeo o en la misma firma, a menos que fuese muy pequeña. La conclusión a que llegan es que se necesita un conjunto de relaciones mucho más contingentes, es decir, que la tecnología influye en la organización sólo cuando se pueden controlar el tamaño de la organización y el tipo de departamento.

En una investigación más reciente, Mahoney y Frost (1974) estudiaron sólo algunos departamentos y utilizaron la tipología de tecnologías propuestas por Thompson (1967):

1. *Tecnologías altamente ligadas*, en las que existe una serie de pasos interdependientes como la que se observa en las líneas de ensamblaje o en los trabajos en los que se utilizan procesos continuos
2. *Tecnologías mediadoras*, en las que la unidad de trabajo une unidades independientes en un sistema, mediante la creación de procedimientos de operación estándar (por ejemplo, un banco que hace de mediador de las transacciones que se efectúan entre el que deposita dinero en el banco y el que hace un préstamo)
3. *Tecnologías intensivas*, en las que cada secuencia de tarea se aplica exclusivamente a las necesidades particulares de un determinado cliente basado en la retroinformación que le brinda cada paso anterior (por ejemplo la organización de servicio profesional, como por ejemplo un hospital, que le brinda a un paciente una combinación particular de varios servicios altamente especializados)

Utilizando los factores que, según un gerente de empresa, contribuyen más a la efectividad organizacional, Mahoney y Frost descubrieron que en el procesamiento de datos, los factores importantes son la planeación, la utilización eficiente de las habilidades del empleado para realizar la tarea y el control estricto de un supervisor (un sistema muy parecido al sistema "mecanicista" de Burns y Stalker). En las tecnologías *mediadoras* tales como en la sección de trámites de una compañía de seguros, la efectividad estaba más relacionada con la capacidad de flexibilidad y adaptación a las necesidades del momento. En las tecnologías *intensivas* como en las de un laboratorio de investigaciones, la efectividad estaba más relacionada con la utilización eficiente de los empleados, la cooperación e integración entre ellos, su desarrollo personal y la asignación del mejor recurso humano para cada proyecto (un sistema que se parece mucho al sistema "orgánico" de Burns y Stalker).

Para resumir estos y muchos otros estudios de investigación sobre la relación de la tecnología y la estructura de la organización, Steers (1977) concluye que no existe una relación simple y consistente entre tecnología y estructura a pesar de que si existe alguna evidencia de que las tecnologías más complejas e inestables tengan menos posibilidad de encontrarse asociadas con estructuras jerárquicas más formales.

El marco integrador de Perrow

A pesar de que la evidencia resultante de la investigación no es muy concluyente todavía, sí se han identificado tendencias suficientes que permitan construir un marco general de referencia para analizar la relación entre la tecnología, la incertidumbre ambiental y la forma organizacional. Por ejemplo, Perrow (1970) inicia la construcción teórica con dos características de las tareas organizacionales (dimensiones subyacentes básicas de tecnología):

1. La medida en que la tarea se ha *rutinizado* y tiene *pocas excepciones*
2. La medida en que la tarea que se va a realizar está basada en *principios analizables* y en *formas conocidas de resolución de problemas* (veremos

tener que inventar nuevas soluciones cada vez que los problemas cambian)

Estas dos dimensiones le permitieron a Perrow distribuir diversos tipos de tecnología en la tabla en cuatro componentes que se ilustra con la Figura 11.4. En la celda 1 tenemos lo que se podría caracterizar como la aproximación "artesanal". La materia prima y el producto básico no cambian pero el cliente puede que prefiera alguna modificación especial. Ejemplos de este caso pueden ser una fábrica de cristal, de instrumentos musicales o cualquier industria de las que Woodward clasifica como producción en pequeña escala. Para este tipo de organizaciones la organización de la producción más típica es la descentralizada en la cual los niveles técnicos más bajos difieren poco mientras que los supervisores tienen más poder y se distinguen más.

La celda 2 es lo que Perrow llama "fabricación no rutinaria" o llevado al extremo, tipos R & D de trabajo que requieren una organización mucho más flexible; lo que Burns y Stalker denominarían "estructuras orgánicas". Las organizaciones en este tipo de industrias muestran idealmente gran diferenciación en los niveles directivos y técnicos, gran interacción, descentralización en la toma de decisiones de acuerdo a la especialización, un alto grado de interdependencia y por consiguiente, gran necesidad de contar con estructuras de coordinación efectivas.

La celda 3 tiene que ver con los productos hechos a la medida pero en áreas en las que se facilitan las soluciones analíticas y técnicas. Aquí entonces estamos hablando de firmas de ingenieros que diseñan equipo especial para fábricas y organizaciones dedicadas a la producción de prensas, motores eléctricos, etc. En este modelo el nivel técnico difiere relativamente un poco más porque cuenta con las técnicas de resolución de problemas necesarias para diseñar y manufacturar el proceso. La coordinación se logra por la interacción con el cliente y por la retroinformación que éste le brinda. La organización es flexible pero es también centralizada debido a la rutina de resolución de problemas.

La celda 4 es la operación de manufactura tradicional y rutinaria que tiene que ver con la producción en masa o con la operación de procesos continuos en donde la tecnología es bien clara. Por consiguiente, los dos tipos de tecnología propuestos por Woodward, la producción en "gran escala" y el

		VARIABILIDAD DE LA TAREA	
		Uniforme y estable: Pocas excepciones	No uniforme e inestable: Muchas excepciones
METODOS PARA RESOLVER LA INCERTIDUMBRE	Búsqueda no analizable: Causa y efecto no muy claros	1 Artesanal (descentralizada)	2 Fabricación no rutinaria (flexible, policentralizada)
	Búsqueda analizable: Causa y efectos muy claros	4 Rutinaria Proceso continuo (formal, centralizado)	3 Ingeniería (flexible, centralizada)

Figura 11.4 Tipos de tecnologías de producción (Perrow, 1970)

“proceso continuo” caen en esta celda, pues las dos tienen lo que Thompson denomina tecnologías *altamente ligadas* y un alto grado de interdependencia secuencial. Las empresas que caen en esta celda tienen una gran tendencia a adoptar una forma de organización formal, centralizada y burocrática en donde la coordinación se logra esencialmente a través de planes y reglas; sin embargo, se debe anotar que, llevada al extremo, esto no sucede en tecnologías de proceso continuo tales como las refinerías automatizadas. Las relaciones aquí se adaptan a las características particulares de la tarea que se va a realizar, de tal manera que en la refinería de petróleo hay mucha formalización pero también gran descentralización, aún a nivel de operarios calificados que tienen gran responsabilidad y difieren bastante dentro de unas reglas bien definidas (Blauner, 1964).

La mayor contribución del modelo de Perrow es que integra buena parte del trabajo que se ha realizado sobre las características de la tarea, del medio y de la tecnología en un marco de referencia que facilita clasificar las características de las tareas organizacionales mucho más sistemáticamente. Sin embargo, todavía no se ha podido recoger la información necesaria para respaldar esta taxonomía más compleja ni se encuentran desarrolladas todavía en el modelo de Perrow, teorías dinámicas que expliquen *por qué* las organizaciones necesitan estructurarse en la forma que lo hacen.

RESUMEN

En este capítulo hemos revisado los primeros modelos de organización en sistema abierto y algunos de los muchos esfuerzos que se han hecho para producir taxonomías que ilustren las complejas relaciones entre el medio de la organización, su misión, fines y tareas, y su estructura interna. Lo que nos demuestra una vez más la revisión de estas taxonomías es la complejidad del fenómeno con que estamos enfrentados. Si es difícil tener una visión sencilla y clara de la naturaleza humana y del proceso de liderazgo e influencia y si es difícil entender la dinámica de los grupos, aún más difícil es tener una visión clara y sencilla de algo tan complicado como los conjuntos difusos y superpuestos de coaliciones, de los conjuntos de roles y de los grupos formales e informales que tratan todos de alcanzar múltiples fines en un medio complejo y turbulento—es decir, todo lo que denominamos organización.

De todas maneras, vivimos en una sociedad organizacional y si, por lo menos, no hacemos un esfuerzo por entender el fenómeno organizacional corremos el peligro de constituirnos en sus víctimas. No basta con quejarnos de la burocracia, con burlarnos de la ineficiencia organizacional o con tener miedo de que la organización pueda controlar nuestras vidas. Lo que debemos hacer es entenderlas lo suficiente como para tratar de influir en ellas. En las taxonomías y conceptos que se acaban de presentar, hemos sentado las bases para lograr esa comprensión. Pero los conceptos son más bien globales y estáticos. En los capítulos siguientes veremos conceptos mucho más dinámicos sobre el cambio y desarrollo organizacional y modelos de organización mucho menos globales.

12

La organización como un sistema dinámico y en desarrollo

INTRODUCCION Y PROPOSITO

En este capítulo presentaré varios modelos de desarrollo de la organización que conllevan a una redefinición de la *organización*. Estos modelos hacen posible concebir a las organizaciones como sistemas dinámicos porque hacen énfasis en algunos de los *procesos* que se dan *con el tiempo* en la organización, a medida que se enfrentan a diversos tipos de eventos internos y externos. Lawrence y Lorsch brindan un conjunto de conceptos que sirven para aclarar los efectos de la “diferenciación” y de la “integración”; Galbraith muestra la forma como se relacionan diferentes tipos de diseño de decisiones organizacionales con los requerimientos del procesamiento de datos, a medida que la organización crece y se hace más compleja; Kotter desarrolla un modelo dinámico de diagnóstico que reúne muchos de los elementos estructurales identificados en el último capítulo y sienta las bases para intervenir constructivamente si uno desea influir en la organización.

Después de presentar los modelos, analizaré el concepto de bienestar organizacional y propondré un modelo de adaptación organizacional que conlleva a un análisis de “desarrollo organizacional” y al concepto de investigación acción.

MODELOS DINAMICOS DE LAS ORGANIZACIONES

Énfasis en los efectos de la diferenciación e integración: Lawrence y Lorsch

Lawrence y Lorsch (1967) desarrollaron una forma de ver la organización que hizo posible explicar el *por qué* diferentes tipos de organización son más o menos efectivos en diferentes tipos de medios y con diferentes tecno

logías. La premisa fundamental es que cada parte funcional de una organización, sea ésta producción, investigación o ventas, se tiene que entender con una *determinada* parte del medio y que la gente que trabaja en esa área desarrolla un punto de vista cognoscitivo que refleja su adaptación particular a esa parte específica del medio. Este proceso se conoce con el nombre de *diferenciación* y se podría ilustrar con el contraste que hay entre investigación y ventas. Un investigador, por ejemplo, trabaja por lo general a largo plazo; a menudo se encuentra en un medio tecnológico en donde descubrir algo nuevo es difícil, comete muchos errores y, a veces, pasan años antes de que obtenga algún resultado, aún dentro de una tecnología dinámica, y tiene la tendencia a buscar reconocimiento profesional de parte de sus colegas. Un gerente de ventas, en la misma compañía, trabaja a corto plazo y con una variedad de clientes; siempre está informado de cómo va todo; se preocupa por cosas en las que un investigador no estaría interesado y que cambian diaria o semanalmente, aún en un medio en donde las ventas son más o menos estables (como por ejemplo, en las políticas de precios).

El otro proceso clave con que toda organización se tiene que entender es el de *integración*, que consiste en reunir diversos estilos cognoscitivos y estrategias de resolución de problemas en un conjunto coherente de actividades orientadas hacia el logro de metas. Al estudiar una cantidad de diversas organizaciones, Lawrence y Lorsch descubrieron que la organización efectiva maneja esas diferencias por medio de estructuras integradoras que sirven para *mediar y coordinar* y no tanto para obligar a cada una de las funciones a adoptar un punto de vista común. Así, dentro de cualquier organización existen, por lo general, diferentes tipos de tareas que se tienen que realizar y que reflejan características ambientales y tecnológicas diversas. Lo que posibilita su realización efectiva es la forma como uno pueda integrar las distintas tareas en una estrategia organizacional coherente.

Cada organización debe determinar su nivel óptimo de diferenciación en términos de las características particulares de sus diversos medios y debe seleccionar el medio apropiado de integración con base en un análisis de las funciones que le dan a la organización una ventaja particular en la competencia por el mercado. Algunas empresas, por ejemplo, pueden decidir que la clave del éxito puede radicar en el desarrollo de un nuevo producto, lo que quiere decir que aquellas funciones que necesitan una estrategia de integración especial podrían ser R & D, ingeniería y producción. Otras empresas podrían pensar que la clave del éxito está en la apertura de nuevos frentes de mercado para los productos que se han venido produciendo, lo que requeriría la integración de ventas, mercadeo y producción. Otras empresas podrían decidir que el éxito depende de aumentar su habilidad para suplir los mercados existentes, una estrategia que podría requerir gran integración entre finanzas (para conseguir el dinero con que construir nuevas plantas de producción), producción y personal (para asegurar la disponibilidad de recurso humano efectivo).

Un gerente, un comité o todo un departamento, dependiendo de la magnitud de la tarea puede funcionar como mecanismo integrador. Se ha observado que cuando un gerente tiene que desempeñar un rol integrador entre dos departamentos, el que más tiene éxito es aquel que puede entender los puntos de vista de cada uno, influye en cada uno gracias a la relación perma-

nente que tiene con ellos y no en virtud del cargo que ocupa en la compañía; muestra más tendencia a ser abierto y sincero que a ser cortante o cauteloso para evitar las áreas de conflicto, y hace que aún los niveles más bajos en donde existe una cantidad de información importante, participen en la toma de decisiones.

En resumen, mientras que Woodward, Thompson, Duncan y Perrow (Véase el Capítulo 11) estaban más preocupados por los modelos básicos del medio tecnológico que relacionaba la estructura departamental con un aspecto específico del medio, Lawrence y Lorsch han demostrado que la organización en general y en particular las más grandes, por lo general *no* reflejan los arreglos organizacionales más indicados para desempeñar su función de producción. La forma como *toda* organización esté estructurada refleja la resolución de múltiples problemas tales como: (1) cómo diferenciar (geográficamente, de acuerdo a la tecnología, al producto o al tipo de servicio que se brinda, etc.); (2) cómo identificar las características críticas entre unidades diferenciadas (aquellas que son las más necesarias para asegurarle a la organización su ventaja competitiva); y (3) el tipo de mecanismos que se deban utilizar para integrar o coordinar en virtud de esas características críticas que se han identificado.

Enfasis en el procesamiento de información— La teoría de diseño de Galbraith

El modelo de Galbraith (1973, 1977) empieza bajo el supuesto de que la organización es un sistema complejo cuyo principal problema, en su relación con el medio, es la obtención y utilización de información. En efecto, los distintos modelos de tecnología y medio que se analizaron en el último capítulo se pueden ver todos como modelos de procesamiento de información y el problema de diseño organizacional se puede ver como un problema de utilización de la información al servicio de los fines de la organización.

El diseño de la estructura de la organización es un proceso que se da con el tiempo. Es el que decide cómo mantener la coherencia entre estrategias, posibilidades de división del trabajo (diferenciación), procesos de coordinación de las diversas unidades (integración), formas de integrar al personal de la organización, y finalmente, la forma de cambiar cualquiera de los elementos anteriores con el fin de facilitar la adaptación de la organización a los cambios del medio.

Basado en dos proposiciones básicas de la teoría de contingencia, a saber: (1) que no se puede hablar de la "mejor" forma de organizar una empresa, y (2) que no todas las formas de organización son igualmente efectivas, Galbraith anota que el mayor problema que la organización enfrenta es la "incertidumbre de tarea", definida como la "diferencia entre la cantidad de información que la realización de la tarea requiere y la cantidad de información que está a disposición de la organización" (1977, páginas 36-37). Esta definición es completamente consistente con las taxonomías propuestas por Duncan y Perrow pero coloca el problema en un contexto dinámico, basado en un diagnóstico de la cantidad de información que se necesita y de la que ya se encuentra disponible. Por consiguiente, el grado de diversidad tecnológica o de producto determina el número de variables sobre las cuales

la organización tiene que recoger información. Los factores internos que se derivan de las diversas especialidades comprometidas en el logro de la tarea también están relacionadas con la diversidad del producto y con la complejidad tecnológica. Otro factor que, en la opinión de Galbraith, está más directamente relacionado con el modelo de toma de decisiones planteado por March, Simon y Cyert es la medida en que la calidad y cantidad del producto y las imposiciones programáticas interactúan con los fines organizacionales y están delimitadas por compromisos previos (dinero o recursos comprometidos en otros productos) o por los acuerdos que surgen de una negociación (como por ejemplo, cuando se logra la colaboración de una fuerte coalición dentro de la cual no existía ningún consenso).

Entre más incertidumbre exista, más necesidad hay de que se tomen decisiones y se procese información. La hipótesis es que las organizaciones tienen capacidades muy limitadas para procesar información y para adoptar diferentes formas de organización que les permitan confrontar el problema de incertidumbre de tarea. Por consiguiente, las variaciones en las formas de organización son en realidad variaciones en la capacidad de la organización para procesar información y tomar decisiones sobre eventos que no se pueden prever con anticipación. (Galbraith, 1977, pág. 39.)

La Figura 12.1 muestra nueve alternativas para confrontar diversos grados de incertidumbre. Estas alternativas se pueden ver como mecanismos que se desarrollan y evolucionan a medida que la organización pasa de ser una organización pequeña y sencilla a una grande y compleja.

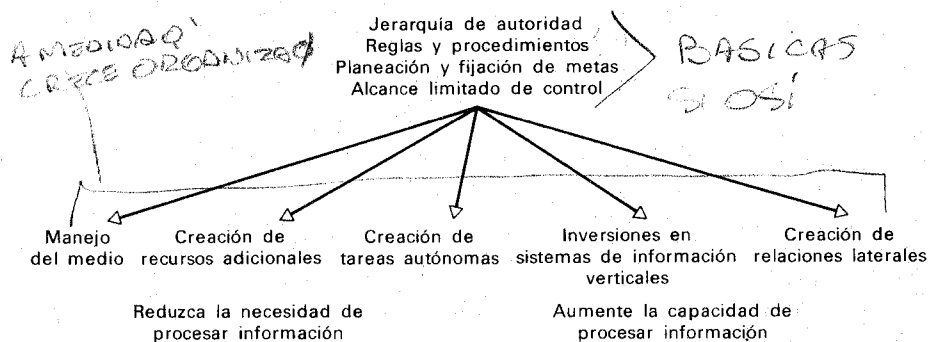


Figura 12.1 Estrategias de diseño organizacional para confrontar diversos grados de incertidumbre (Galbraith, 1977).

1. Jerarquía de autoridad. Si se necesitan coordinar los esfuerzos de dos o más personas, la forma más simple y más eficiente de procesar la información que se da entre ellos es la comunicación directa. Sin embargo, si las dos personas están dispersas geográficamente, si son muchas las personas o no existe consenso entre ellas, en cuanto a metas (la esencia de la actividad organizadora), el mecanismo más simple de procesamiento consiste en crear una jerarquía y hacer que toda la información fluya verticalmente a partir de un solo superior. Este mecanismo se puede reproducir con un sistema de varios componentes, como por ejemplo, la organización formal tí-

pica conformada por distintos niveles. Sin embargo, cada canal de comunicación no puede llevar más de cierta cantidad de información y está expuesto a que, en la transmisión, se presente distorsión o a menos que la información sea relativamente simple y a su vez, libre de distorsión. Si la incertidumbre de tarea requiere que se comunique información más compleja, la organización debe utilizar un sistema de procesamiento de información más complejo.

2. Reglas, programas y procedimientos. El propósito básico de las reglas de los programas y de los procedimientos es mantener los canales de información libres de información no pertinente para facilitar así el flujo hacia arriba, de información relacionada con circunstancias especiales. Por consiguiente, en un medio, de tarea más o menos simple y predecible, se pueden identificar con anticipación todas las contingencias posibles y se pueden preparar, también, manuales sobre lo que el empleado debe hacer en cada caso. Sólo en aquellos casos en los que se presenta un imprevisto no contemplado en el manual, debe al empleado ponerse en contacto con la dirección. Por consiguiente, las reglas, los programas y los procedimientos permiten también el diseño de programas de entrenamiento y sistemas diseñados para asegurar que los empleados respondan en la misma forma: ejemplos de estos sistemas son las guías que el ingeniero industrial diseña para el obrero en la línea de ensamblaje, o el que el diseñador de aeronaves escribe para los pilotos. Estos sistemas, desde luego, reducen la autonomía de los niveles más bajos de la organización y a menudo, pueden originar problemas de baja moral o alienación laboral—a menos que el empleado quiera reducir su participación en el trabajo, al mínimo.

Galbraith hace la observación de que cada mecanismo identificado no reemplaza a otro sino que se *agrega* a los demás; por tanto, las reglas, los programas y las funciones no reemplazan la jerarquía—sino que se le agregan. La ventaja es que minimizan la cantidad de información que la jerarquía debe manejar. A medida que la incertidumbre de tarea aumenta, la jerarquía se recarga de excepciones no contempladas en las reglas, las soluciones se demoran más y se requieren nuevos mecanismos de procesamiento de información.

3. Planeación y fijación de metas. A medida que las necesidades de procesamiento de información aumentan, una respuesta consiste en delegar más autonomía a los niveles más bajos en donde se encuentra la información, pero esta respuesta solo funciona si la organización tiene alguna forma de garantizar que el empleado que tiene más autonomía puede dar la respuesta correcta desde el punto de vista de las *metas de la organización*. Dos mecanismos para asegurar que eso suceda, consisten en: (1) aumentar el entrenamiento técnico y profesional de los empleados de tal manera que se puedan apropiarse de esas metas; y (2) aumentar las acciones de planeación para garantizar que el empleado entienda, con anticipación, qué es lo que la organización está tratando de hacer.

Así por ejemplo, en la refinería de petróleo automatizada, en contraste con la planta de ensamblaje de automóviles, los empleados son mucho más profesionales y están mejor entrenados, gozan de mucho más autonomía para confrontar eventos no anticipados y tienen mucho más participación en el proceso de planeación. La planeación sirve para fijarle metas y objetivos a las unidades de los niveles más bajos, lo que a su vez le permite tam-

bién a grupos individuales o autónomos decidir cursos apropiados de acción para lograr esas metas. Esta estrategia es, en cierto sentido, la esencia de la "administración por objetivos", en donde el objetivo de cada nivel administrativo es darle suficiente participación al subordinado en el proceso de fijación de metas para garantizar así que cada uno las conozca, las acepte y por consiguiente trabaje para lograrlas cuando se presenten situaciones imprevistas. La estrategia hace posible también que cada subordinado tenga más *autonomía* (aumente el grado de "delegación").

De nuevo es importante observar que las cosas que se pueden prever por medio de reglas y procedimientos estandarizados siguen así y todavía existe la jerarquía necesaria para manejar las excepciones y para hacer ajustes en los planes si se presentan imprevistos. Es posible también que a medida que la organización crece y maneja buena parte de sus decisiones por medio de planes y procedimientos (1) genera la necesidad de contar con especialistas que puedan administrar esos planes y procedimientos, es decir que (2) el número de administradores y personal administrativo se aumenta según la incertidumbre de tarea y el tamaño de la organización, (3) que se requieren menos supervisores de línea, pero que (4) precisamente porque a esos supervisores de línea se les descarga de algunas de sus responsabilidades administrativas, es posible que puedan manejar muchos más subordinados y contribuir así a que la organización sea más eficiente.

4. Cómo cambiar la jerarquía reduciendo el ámbito de control. Si la organización todavía sigue recargada, otra alternativa es reducir el ámbito de control, colocando menos gente bajo la responsabilidad de cada supervisor. Sin embargo, esta acción aumenta el número total de supervisores (lo que explica posiblemente el fenómeno de que a medida que el tamaño y la complejidad de la organización aumenta, se aumenta también el número de jefes o de supervisores). Este mecanismo es, por consiguiente, caro y no muy eficiente, pues el número total de enlaces organizacionales por donde tiene que circular la información se *aumenta* también. Las organizaciones que se encuentran en esta situación pronto empiezan a buscar una mejor alternativa. Básicamente existen dos posibilidades: mecanismos que reduzcan la necesidad de procesar información y mecanismos que aumenten la capacidad de procesar más información (refiéranse de nuevo a la Figura 12.1).

5. Manejo del medio. Las organizaciones pueden acomodar su estrategia básica para controlar el recargo de información, tratando de controlar partes del medio. Por ejemplo, si el proceso de producción se ve constantemente afectado por envíos inciertos de materia prima o si las ventas no se pueden predecir muy bien debido a lo incierto, también, de los canales de distribución, la organización se puede "integrar verticalmente", o sea que puede traer a la organización partes del medio que le permitan controlar esos elementos. Una fábrica de alambre puede adquirir una mina de cobre para garantizar existencias permanentes de materia prima; en la misma forma, una fábrica de productos alimenticios puede comprar una compañía de transporte y garantizar así la distribución adecuada de sus productos. Una compañía puede también contar con sus propios laboratorios de desarrollo e investigación de nueva tecnología y nuevos productos y no depender de lo que puedan hacer las universidades. Si el problema son los costos laborales, huelgas y paros imprevistos debidos a situaciones de orden político, una compa-

ña puede empezar a influir políticamente en el gobierno o en los sindicatos. Si el problema lo constituyen los costos fluctuantes de la materia prima, como por ejemplo el problema del petróleo, la compañía puede empezar a influir en la política extranjera para buscar estabilización de los precios. Todas estas acciones se pueden ver como esfuerzos para reducir la incertidumbre ambiental y el recargo en el procesamiento de información dentro de la organización. Sin embargo, todas estas acciones pueden ser muy costosas y todavía obligar otras respuestas.

6. Creación de recursos adicionales. Una forma de reducir la presión que causa el recargo en el procesamiento de información es reducir los estándares de producción, no cumpliendo con la programación o contratando (comprando) recursos adicionales que permitan atender esos periodos pico. Así por ejemplo, un distribuidor de maquinaria confrontado con pedidos demasiado fluctuantes o un grupo de diseño confrontado con requisitos de diseño cambiantes pueden, respectivamente, agregar más maquinarias o más ingenieros para solucionar el problema o rebajar el ritmo de trabajo (haciendo a un lado la programación) cuando uno de esos cambios se presente. Empíricamente se ha observado que la mayoría de las organizaciones mantienen recursos adicionales para resolver el problema de incertidumbre de tarea. El que este mecanismo sirva para resolver el problema de procesamiento de información depende, desde luego, del costo relativo que tengan otros mecanismos identificados.

7. Creación de tareas autónomas. A medida que las organizaciones crecen, adquieren más compromisos en términos de tareas y productos, manejan tecnologías más complejas y por tanto, deben procesar más información, a cierto punto de su evolución sufren un cambio de diseño considerable al pasar de una forma "funcional" de organización a una orientada por el "producto" (o por el mercado). La esencia de este cambio organizacional es reducir la carga de las distintas funciones (por ejemplo, ingeniería, fabricación, mercadeo y ventas) que resulta de tener mucha variedad de productos o zonas geográficas. Este problema se puede resolver si se crean unidades autónomas pequeñas que realicen tareas de acuerdo a un determinado producto o región geográfica. DELEGAR

Por consiguiente, cada unidad sólo tiene que procesar la información propia de ese producto, mercado o región, haciendo posible que el total de información se puede manejar más fácilmente. A esta acción organizacional se le conoce también como "descentralización" o "divisionalización", pues la organización por lo general se subdivide en unidades relativamente más autónomas y las maneja en términos de su rendimiento total. La organización principal puede entonces manejar más variedad de tareas y de regiones geográficas, pero puede también generar nuevos problemas en virtud de la posible duplicación de los recursos de cada unidad. El momento preciso para iniciar este tipo de reorganización es, por tanto, estratégicamente muy complicado. Muchas organizaciones crean híbridos en los que producción y ventas están descentralizados por producto o territorio pero en los que el mercadeo o las finanzas continúan centralizadas para aprovechar los esfuerzos de coordinación entre unidades y para reducir los costos.

El mismo proceso se puede observar dentro de cada unidad organizacional, cuando se crean proyectos especiales con una variedad de recursos.

a su disposición, o grupos de trabajo autónomos a quienes se les da la responsabilidad de manejar sus propias operaciones, incluyendo el control de calidad, precios, adquisición de materia prima y distribución del producto terminado a otras partes de la organización.

Cada una de las decisiones de diseño organizacional que se han mencionado representan un esfuerzo para reducir la cantidad de información que se debe procesar en cada unidad, pero como los costos de esas decisiones pueden ser prohibitivos, dos mecanismos más se pueden considerar para aumentar la capacidad que tiene la organización para procesar información.

8. Inversión en mejores sistemas de información vertical. Como la forma jerárquica de organización puede, si se utiliza adecuadamente, diseminar información más rápida y confiablemente, una solución es reevaluar los sistemas de información para asegurar la capacidad de transmitir información con más rapidez y más confiabilidad. Así por ejemplo, si las excepciones basadas en la variabilidad del medio obligan a la revisión constante de reglas y planes, se hace necesario obtener información rápida y confiable para que los altos mandos puedan reajustar planes y cambiar procedimientos. Para lograrlo, la organización debe agregar gente, computadores, sistemas de información y procedimientos analíticos cuyas funciones primarias son (1) conseguir información sobre nuevos eventos, sobre las variaciones de esos eventos, e información pertinente a los planes y procedimientos actuales, (2) digerir esta información, (3) hacérsela llegar eficientemente a los altos mandos y (4) diseminar nuevos planes y procedimientos eficiente y confiablemente a los niveles más bajos de la jerarquía. El rápido crecimiento de los sistemas de información, control y decisión, a menudo basados en complejos sistemas de procesamiento de datos por computador, se pueden ver como una respuesta al problema de adaptar rápida y efectivamente los planes en virtud de la creciente incertidumbre de tarea y del posible recargo de información (Keen & Scott-Morton, 1978).

9. Creación de relaciones laterales, roles de integración y organizaciones matrices. La última, pero también la más interesante y más compleja decisión de diseño organizacional implica el abandono del tan defendido principio de que la autoridad organizacional debe estar distribuida jerárquicamente. Si la incertidumbre de tarea y el recargo de información determinan que supervisores o trabajadores hablen unos con otros en virtud de quien tiene la información y no en virtud de quién está al mando de quién, para la organización es posible legitimar esa comunicación auspiciando formas de comunicación lateral, creando roles de enlace entre grupos que están a un mismo nivel, haciendo reuniones o creando grupos especiales para facilitar el intercambio de información.

Si estos roles de integración se hacen muy necesarios para el procesamiento de información y para la toma de decisiones, la organización puede tener dificultad para decidir en qué lugar de la jerarquía los puede ubicar. Por ejemplo, en una organización geográficamente descentralizada que produce diversos productos en cada una de sus plantas, puede ser necesario, para asegurar una buena coordinación, contar con un gerente de producción "integrador" cuya tarea sea garantizar que ciertas políticas determinadas geográficamente (por ejemplo, la provisión de materia prima) sean consistentes con otras políticas determinadas por los gerentes de una línea de pro-

ductos en la casa principal—como por ejemplo, las cuotas de producción, la programación y los estándares de calidad. La pregunta que surge es si el gerente de producción se reporta ante el gerente "de base", responsable por todo en esa región o ante el gerente de línea de producto en la casa principal, quien tiene la responsabilidad de lograr las máximas ganancias en ese determinado producto. Dependiendo de las circunstancias locales, cualquiera de las dos alternativas es factible. Sin embargo, han surgido organizaciones "matrices" en donde a la persona que desempeña el papel de integrador se le dice oficialmente que tiene dos jefes y que tiene que responder ante ambos. En una verdadera matriz toda decisión se consulta con los dos jefes y los dos son los que evalúan su actuación.

En un estudio reciente, Davis y Lawrence (1977) ilustraron este tipo de estructura organizacional en forma de diamante (ver Figura 12.2), resaltando el hecho de que una verdadera matriz es una desviación real de las formas jerárquicas tradicionales de organización. La esencia de la diferencia y lo que define una organización matriz es un "sistema de mando múltiple" en el que la gente tiene que responder ante más de un solo jefe. Este tipo de forma organizacional permite una mayor capacidad de procesamiento de información sin duplicación del recurso humano, pero, por otra parte obliga a la gente a comportarse en forma diferente. Una organización matriz puede funcionar sólo si los dos jefes y sus subordinados aprenden a funcionar en una estructura de mando múltiple.

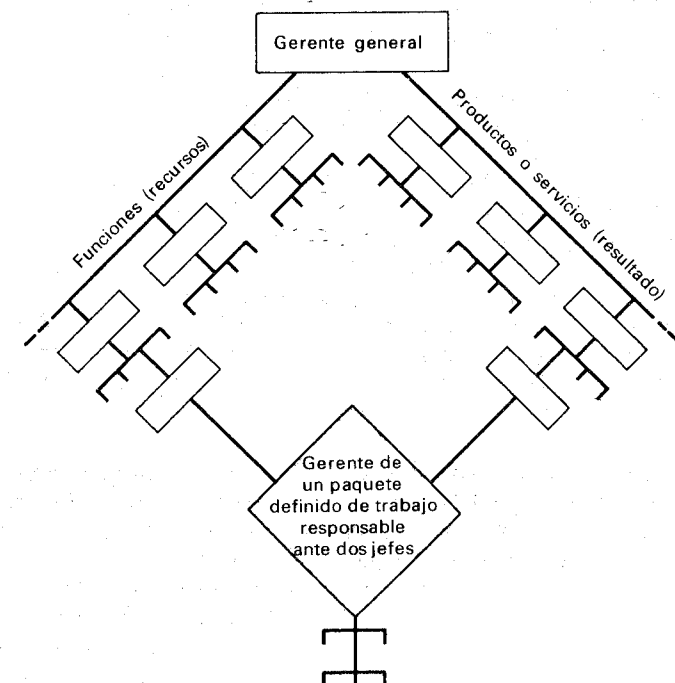


Figura 12.2 Ejemplo de un diseño matriz (Davis y Lawrence, 1977).

RESUMEN. Galbraith ha presentado las alternativas de diseño que una organización tiene a su disposición, en forma cambiante y secuencial, empezando con la noción de jerarquía simple, la introducción de reglas y planes, el incremento en la autonomía en virtud de la profesionalización del empleado, la reducción en el ámbito de control en la jerarquía, la descentralización en unidades que pueden realizar tareas autónomas, la inversión en sistemas de información vertical, y finalmente la creación de diversas relaciones laterales, tales como las que se dan en virtud de los grupos, de los roles de enlace, de los integradores y de la forma matriz de organización. Nos llama la atención sobre dos puntos importantes: (1) la introducción de una nueva forma de procesar la información no elimina, de ninguna manera, la existente sino que se le agrega, y (2) toda organización debe, en alguna forma, confrontar el problema de incertidumbre y procesamiento de información. Si el proceso no se puede manejar explícitamente, si la organización no selecciona el método más apropiado, automáticamente debe recurrir a los recursos adicionales porque su incapacidad para procesar toda la información frena la marcha de la organización, aumenta el déficit presupuestal y reduce los niveles de rendimiento hasta que no se procese toda la información. "No tomar una decisión es decidir, y la decisión es utilizar los recursos adicionales para eliminar el recargo jerárquico" (Galbraith, 1973, pág. 55).

Todas estas consideraciones adquieren importancia particular cuando las organizaciones se embarcan en nuevas estrategias como por ejemplo, diversificar sus líneas de productos, cubrir nuevas áreas geográficas, adquirir otras organizaciones como parte de una expansión financiera, y aumentar toda la complejidad de su tarea. El aumento resultante en la información que se tiene que procesar se tiene que prever como parte de toda la estrategia.

Enfasis en el diagnóstico organizacional— La dinámica organizacional de Kotter

Uno de los más grandes problemas que han tenido que confrontar los investigadores de la organización y los gerentes de empresa, en su afán por mejorar su funcionamiento, es la falta de modelos de análisis y categorías de diagnóstico que permitan analizar lo que sucede en las organizaciones. Kotter (1978) reunió muchas de las principales variables de la teoría de la organización en el modelo de diagnóstico que se ilustra en la Figura 12.3. El modelo se puede utilizar para analizar la dinámica organizacional a corto, mediano y largo plazo. Los elementos conceptuales básicos que se utilizan en el modelo son:

1. **Procesos organizacionales claves:** "... las principales acciones de recolección de información, comunicación, toma de decisiones, transporte de materia/energía y conversión de materia/energía de los empleados y máquinas de la organización" (pág. 10).
2. **El medio externo:** "El medio de tarea de una organización se puede definir como el conjunto de todos los proveedores posibles (de mano de obra, información, dinero, materiales, etc.), mercados, competidores, reguladores, y asociaciones pertinentes en virtud de los productos y servicios actuales de la organización... El medio más amplio..."

puede definir por medio de indicadores tales como la actitud de la gente, el estado de desarrollo tecnológico, la economía, el sistema ocupacional, el sistema político, las características demográficas de la gente y de las organizaciones, la estructura del grupo social, niveles de precio actuales, leyes, etc." (pág. 12).

3. **Empleados y otros bienes tangibles:** "... el tamaño (o número) y características internas de los empleados de una organización, planta y oficinas, equipo y herramientas, bienes raíces, inventarios y dinero" (pág. 14)
4. **Características de la organización formal:** "... todos los sistemas formales que han sido explícitamente diseñados para regular las acciones de los empleados (y máquinas) de una organización" (pág. 15)
5. **El sistema social:** "... la cultura y estructura social. La cultura se puede definir como todas esas normas y valores organizacionalmente importantes que la mayoría de los empleados (o subgrupos de empleados) comparte. La estructura social se define como la relación que existe entre empleados en términos de variables tales como el poder, la afiliación y la confianza" (pág. 17)

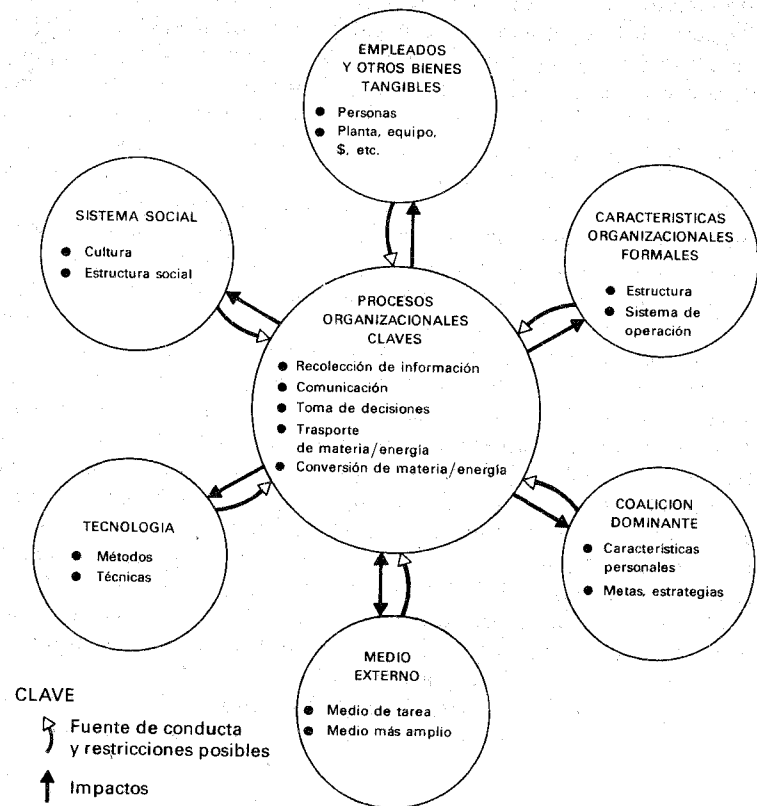


Figura 12.3 Elementos conceptuales básicos para el análisis de la dinámica a corto plazo (Kotter, 1978).

6. **Tecnología:** "... las principales técnicas (y los supuestos de causa-efecto que les subyacen) que los empleados de una organización utilizan en un proceso organizacional y que se programan en las máquinas" (pág. 18)
7. **La coalición dominante:** "... los objetivos y estrategias (de la organización), las características personales y las relaciones internas de ese grupo mínimo de colaboradores que ven la organización como un todo y controla la formulación básica de políticas" (pág. 20)

La *dinámica organizacional a corto plazo* (por unos pocos meses) se da gracias a las relaciones específicas de causa-efecto entre los procesos organizacionales claves y cada uno de los otros seis elementos. En otras palabras, si se registra un cambio en uno cualquiera de estos elementos, como por ejemplo baja demanda del producto (el medio), o un cambio en el nivel técnico de los empleados, o la introducción de un nuevo sistema de incentivo (arreglos formales), o un cambio en la moral del empleado (el sistema social), o la introducción de una tecnología de producto novedosa, o un cambio importante en el sistema de manejo, se registra inmediatamente también un impacto en la forma como la organización toma sus decisiones y procesa información (ver ejemplo en la Figura 12.4). Por su parte, cualquier cambio en los procesos organizacionales origina cambios en los otros seis elementos. Se puede entonces hacer el seguimiento de los efectos de un evento cualquiera, como por ejemplo una baja en la demanda de un producto, a través de efectos sucesivos varios en los procesos internos y de otros efectos que hacen impacto en otros elementos como por ejemplo, en el estado de moral o en el sistema social interno—algo así como el postulado de Homans con relación a la interacción entre los sistemas interno y externo. Lo que Kotter le ha agregado, sin embargo, es un conjunto de categorías mucho más refinado y una teoría más avanzada sobre cómo ver la dinámica a más largo plazo.

La *dinámica a plazo moderado* (por algunos años) resulta de la falta de congruencia entre los seis elementos estructurales que rodean los procesos organizacionales. Por ejemplo, si la estrategia básica de la coalición dominante está basada en supuestos falsos sobre el medio externo o si el sistema formal de incentivos o de control no es consistente con los niveles educativos o las actitudes de tipo cultural del empleado, o si los bienes tangibles que la organización tiene a su disposición no son suficientes para fabricar un producto complejo (tecnología), etc., la organización empieza gradualmente a experimentar un desequilibrio y tendrá que buscar formas de "alinearse" sus elementos estructurales básicos. Este proceso toma tiempo y requiere procesos de cambio organizacionales más complejos que los cambios reactivos característicos de la dinámica a corto plazo.

La *dinámica a largo plazo* (décadas) resulta del hecho de que cada uno de los elementos estructurales se hace mucho más diferenciable y complejo a medida que la organización evoluciona, y esta evolución en cada elemento puede ser para más o menos llegar a un estado de adaptación. Si se acepta que algunos de los elementos inevitablemente ejercen más fuerza dinámica en la organización que otros, es posible que con el tiempo los elementos se

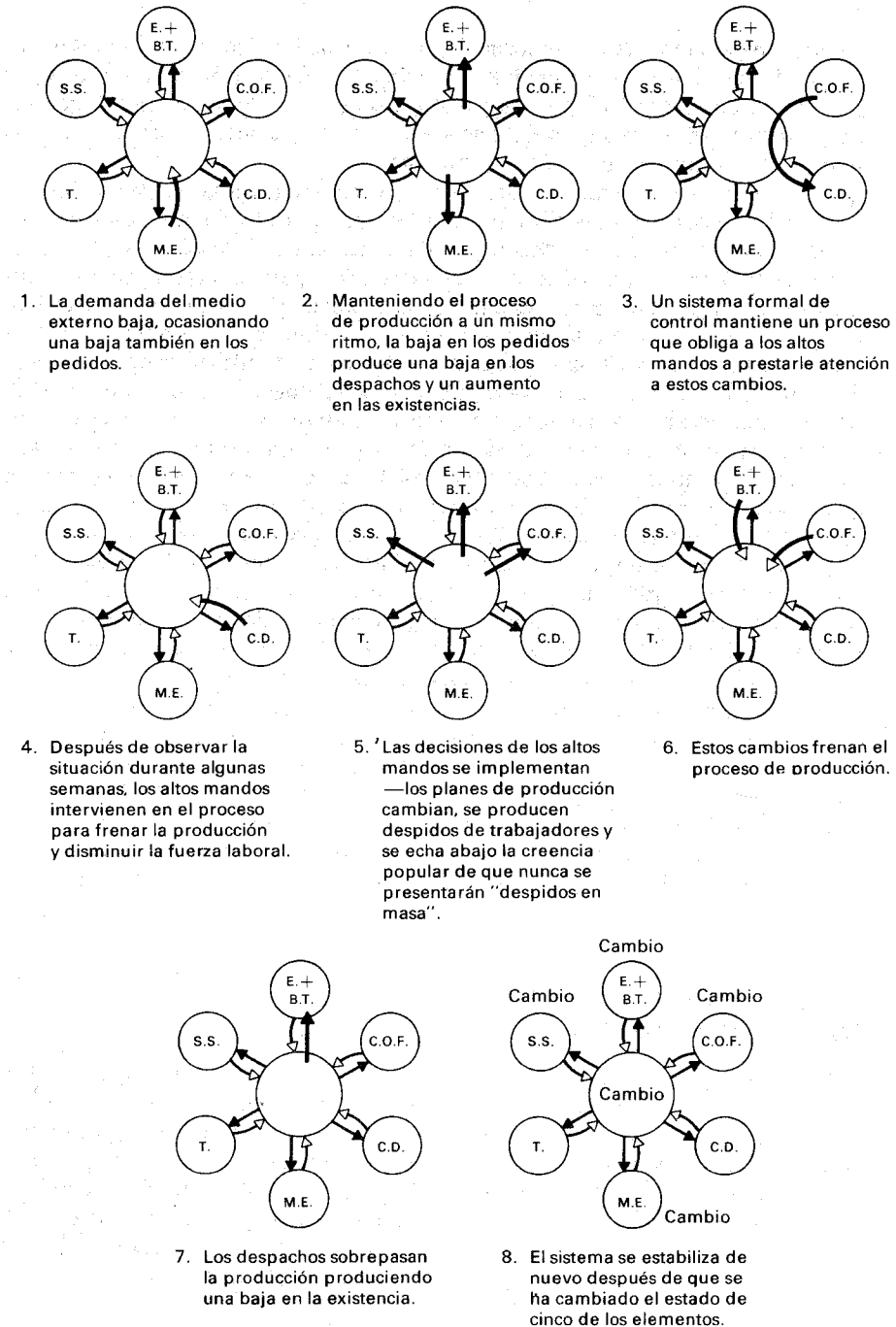


Figura 12.4 Ejemplos de las secuencias causa-efecto a corto plazo (Kotter, 1978)

hagan más congruentes o alineados, y la necesidad surge entonces de que algunos de los elementos se tengan que adaptar a los cambios requeridos por los efectos de otros elementos. La habilidad de esos elementos para adaptarse, determina entonces la habilidad de la organización a largo plazo, para mantenerse viable en un medio cambiante.

El elemento o elementos decisivos pueden ser cualquiera de los siete o una combinación de ellos. Tal vez sea la coalición dominante (uno de esos empresarios agresivos) o una tecnología cambiante. Es posible que el sistema social se haya cambiado con una legislación para alterar el tipo de empleados que la organización encuentre aceptable; o, tal vez, la características formales de la organización son muy tradicionales y se necesita que las reglas y procedimientos se revisen. No importa de donde provenga la fuerza de influencia, para que los otros elementos se pueden adaptar se requiere tiempo considerable. Y como esa fuerza no siempre se conoce y puede cambiar, puede ser importante considerar como cada uno de los elementos básicos puede permanecer adaptable; por ejemplo, si se mantiene una mezcla de producto que utiliza diversas tecnologías, si se mantienen múltiples canales abiertos a todos los segmentos del medio, si se mantienen los bienes en buena forma, si se garantiza que los arreglos formales sean flexibles y diferenciables de acuerdo a las diversas tareas que la organización debe realizar, si se desarrolla el sistema social para lograr normas de alta confianza, adaptabilidad y flexibilidad, y si se desarrolla, dentro de la coalición dominante, una actitud de aprendizaje y una variedad de habilidades.

En resumen, el modelo de Kotter ofrece una lista sistemática de elementos que se pueden analizar, tipos de interacciones entre elementos que se pueden considerar de acuerdo a determinados períodos y metas de desarrollo que se pueden procurar si se quiere aumentar al máximo la adaptación a largo plazo. Este tipo de modelo adopta la perspectiva del sistema abierto en su conclusión lógica para identificar la gran variedad de interacciones que se deben analizar si se quiere aumentar al máximo la adaptabilidad.

HACIA UNA REDEFINICIÓN DE LA "ORGANIZACIÓN"

Este capítulo ha tratado de mostrar cómo la investigación y la teoría sobre las organizaciones, en las últimas décadas, han llegado progresivamente a ver la organización como sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios, que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas. Esta forma de pensar se puede resumir mejor con una serie de proposiciones generales que tratando de formular una definición simple e incluyente de lo que es una organización.

1. La organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interacción con todos sus medios, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envían a esos diversos medios.

2. La organización se debe concebir como un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican múltiples interacciones entre la organización y sus medios. Muchas de las actividades de los subsistemas de la organización no se pueden entender si no se consideran estas múltiples interacciones y funciones.

3. La organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. En lugar de analizar el fenómeno organizacional en términos de la conducta de cada individuo, cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema, sea por que éstos se consideren en términos de coaliciones, grupos, roles o cualquier otro elemento conceptual.

4. Como los subsistemas son en cierta forma interdependientes, los cambios en un subsistema afectan posiblemente la conducta de otros subsistemas.

5. La organización existe en un conjunto de medios *dinámicos* conformados por un sinnúmero de otros sistemas, más grandes algunos otros más pequeños que la organización. Los medios le hacen exigencias y le imponen limitaciones a la organización y a sus subsistemas en formas diversas. El funcionamiento total de la organización no se puede entender, por consiguiente, sin consideración explícita de estas exigencias y limitaciones ambientales y de la manera como la organización las confronta a corto, mediano y largo plazo.

6. Los enlaces múltiples entre la organización y sus medios dificultan la especificación clara de los límites de una determinada organización. Finalmente, el concepto de organización se concibe mejor tal vez, en términos de *procesos* estables de importación, conversión y exportación más que en términos de características *estructurales* tales como el tamaño, forma, función o diseño.

Cómo aumentar la efectividad organizacional

¿EN QUE CONSISTE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL?

En este libro hemos utilizado el término *efectividad organizacional* pero no hemos querido definirlo debido a su inherente ambigüedad y complejidad. Si una persona, un grupo o cualquier sistema grande, como por ejemplo una organización, tiene un fin claramente definido, es posible medir el progreso que se hace para alcanzarlo. La efectividad se puede definir entonces en términos de la rapidez, costo y eficiencia de ese progreso. Sin embargo, cuando uno trata de dar esa definición, surgen inmediatamente dos problemas: Primero, qué sucede si la persona, el grupo o la organización, para empezar, escoge una meta inalcanzable—por ejemplo, tratar de batir el récord mundial en los 100 metros planos cuando no se tiene siquiera la habilidad básica para correr; o tratar de venderle un producto a un grupo de consumidores que no quieren ese producto. Segundo, casi nunca se encuentra una situación de la vida real en donde se busque un solo fin. Es característico de todos los sistemas humanos tener múltiples fines operando, por lo general, simultáneamente; entre ellos, sin embargo, las prioridades cambian constantemente. El progreso que se hace hacia el logro de un fin se puede medir y esa medida por lo general se define como la *eficiencia* de la organización. Pero seleccionar las prioridades correctas entre esos fines y asegurarse que las *funciones* centrales de la organización se desempeñen, es un proceso complejo que se acerca al concepto de efectividad.

Las primeras teorías sobre la organización se contentaron con especificar fines o funciones de organizaciones simples, como por ejemplo aumentar al máximo las ganancias, brindarle a la sociedad algún producto útil, aumentar la productividad o alcanzar una moral de trabajo alta para los empleados. Lo que le ha restado importancia a este tipo de criterios como medidas viables de efectividad es (1) el descubrimiento de que una organización aparentemente racional se comporta de tal modo que da la impresión de ser com-

pletamente ineficiente si el único criterio es aumentar las ganancias o la productividad, y (2) que una organización, en realidad, tiene múltiples fines y funciones; que algunos están en conflicto con otros y que la organización tolera esos conflictos y funciona a pesar de ellos. Por consiguiente, aumentar las ganancias puede racionalmente implicar un recorte en los costos laborales de producción pero esta acción puede traer como consecuencia una baja en la moral de los trabajadores. Baja moral implica alienación del trabajador y eventualmente también, peligro de huelgas o paros, lo que a su vez disminuye la producción y a la postre disminuye también las ganancias. El dilema de efectividad es, entonces, muy claro. ¿Es efectividad la habilidad para aumentar al máximo las ganancias a corto plazo (lo que requeriría una definición de "corto plazo") o la efectividad tiene algo que ver con la habilidad para *mantener* las ganancias durante un período considerable en el que los conceptos de supervivencia y crecimiento sean más aplicables?

O, para tomar otro ejemplo, si nos imaginamos la organización como una universidad, un hospital universitario o una prisión, inmediatamente podemos mencionar varias funciones o fines, *primarios y esenciales todos*. La universidad debe simultáneamente enseñar y producir conocimientos válidos a través de la investigación; el hospital universitario debe a la vez, atender y curar pacientes, y brindarle oportunidades de aprendizaje a internos y residentes; la prisión debe asegurarse de que los criminales no estén en las calles pero al mismo tiempo, también, debe brindar oportunidades de rehabilitación. ¿Se juzga la efectividad de la organización por la forma como desempeñe una de las funciones, cada una por separado o por la forma como las desempeñe en algún tipo complejo de integración de funciones?

Una forma de resolver este dilema ha sido definir la efectividad de acuerdo a criterios sistémicos. Si se reconoce que todo sistema tiene múltiples funciones y que existe en un medio impredecible, la efectividad del sistema se puede definir como su *capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer*, independientemente de las funciones que desempeñe. Varios autores, entre ellos Argyris, Trist, Rice, Kahn y Bennis, entre otros, han defendido explícitamente esta definición. Tal vez la posición más clara con respecto a los criterios de efectividad la presenta Bennis (1962) al introducir estas ideas en relación con la práctica común de medir resultados y satisfacción en un momento determinado e introducir el concepto general de "salud":

Si vemos la organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables que permiten la resolución de problemas, entonces las inferencias que se hagan para determinar su efectividad, tienen que hacerse con base en los procesos que la organización utiliza para resolver sus problemas y no con base en medidas estáticas de algún resultado—a pesar de que este tipo de medidas sean útiles. En otras palabras, con una sola medida de satisfacción o eficiencia organizacional—tomada en un momento determinado de la vida de la organización—no se pueden identificar indicadores válidos de la salud de una organización. (Bennis, 1962, pág. 273.)

Bennis propone, entonces, tres criterios para determinar la salud organizacional, que se asemejan mucho a los que Jahoda (1958) propone para determinar la salud mental de una persona:

1. **Adaptabilidad:** La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
2. **Sentido de identidad:** Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace. Las preguntas que la organización se debe hacer, incluyen entre otras: ¿En qué medida los miembros de la organización entienden y comparten los fines que la organización persigue? ¿En qué medida la forma cómo la organización se percibe a sí misma coincide con la percepción que otros tienen de ella?
3. **Capacidad para ver la realidad:** La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.
4. **Integración:** Un cuarto criterio, comúnmente citado y que en efecto subyace a los demás, es un estado de "integración" entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellas.

Argyris (1964) considera de vital importancia este último criterio, y dedica buena parte de su investigación y de su literatura a identificar esas condiciones que permiten una integración de las necesidades de cada persona con los fines de la organización. Lo que él considera que no es muy saludable o muy efectivo para la organización son cosas como las restricciones en la producción, la competencia destructiva y la apatía que se traduce en satisfacción de las necesidades personales del empleado en detrimento de los fines de la organización. McGregor (1960) ha hecho planteamientos similares para defender la integración de los fines personales con los de la organización. De acuerdo con su teoría, si la empresa hace cosas basadas en un conjunto más válido de supuestos sobre la motivación humana, puede integrar, más fácilmente, su preocupación por la producción con su preocupación por la gente. La efectividad organizacional, de acuerdo a Blake y a Mouton (1964), se logra cuando la empresa logra integrar esos dos aspectos. Para sustentar esta teoría, estos dos autores desarrollaron programas de entrenamiento diseñados especialmente para ayudarle a la empresa a desarrollar este estilo gerencial. Finalmente, Lawrence y Lorsch (1967) señalan que el mejor criterio de efectividad organizacional es un óptimo grado de diferenciación e integración entre las subdivisiones más importantes de la organización.

En resumen, un criterio sistémico para determinar la efectividad organizacional debe ser un *criterio múltiple* que incluya la *adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna*.

En la medida en que la efectividad se pueda determinar con un criterio múltiple, es un error asumir que se pueda lograr efectividad con solo seleccionar la gente más capacitada y entrenarla para hacer el trabajo. Sería un error, también, asumir que se pueda lograr con solo establecer un contrato psicológico aceptable entre la organización y el empleado, con ofrecerle entrenamiento en liderazgo o con establecer la estructura organizacional más adecuada. La concepción sistémica nos plantea una forma diferente de ver el problema: Si la organización se ve como todo un sistema, ¿en qué forma

se adecúa la organización a su medio? ¿Cómo obtiene información y cómo la procesa válidamente? ¿Qué mecanismos existen para traducir la información, particularmente la que señala cambios en el medio, a operaciones? ¿Qué tan flexibles son las operaciones internas para adaptarse a los cambios? ¿Cómo se puede mejorar la capacidad de adaptación de la organización?

ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL

Un ciclo de adaptación *Adapto*

Esa secuencia de actividades o procesos que empieza con un cambio en algún aspecto del medio interno o externo de la organización y termina con un equilibrio más adaptable y dinámico para confrontar un cambio es lo que se podría llamar el *ciclo de adaptación de una organización*. Identificando las varias etapas o procesos de este ciclo, se pueden identificar también aquellas áreas en las que la organización puede tener más dificultad de adaptación. Consultores e investigadores pueden más fácilmente así, ayudar a aumentar la efectividad organizacional.

Para analizar este ciclo, podríamos pensar en cinco etapas conceptualmente separables, aunque en realidad todas ellas se dan más o menos simultáneamente, pues la organización siempre está en interacción dinámica constante con todos sus medios.

1. *Percepción* de un cambio en el medio interno o externo.
2. *Entrega* de información pertinente sobre el cambio a aquellas partes de la organización que pueden hacer algo con respecto a ese cambio: *comprensión* del alcance de las implicaciones de esa información.
3. *Cambio* en los procesos de producción o conversión de la organización de acuerdo a la información obtenida, a medida que se *reducen* o se *manejan* efectos indeseables en otros sistemas relacionados y se *estabiliza* el cambio.
4. *Exportación* de nuevos productos y servicios más acordes con los cambios percibidos en el medio.
5. *Seguimiento* del éxito que el cambio haya tenido, en virtud de la *exploración adicional* que se haga para determinar el estado del medio externo y el grado de integración del medio interno.

Ilustremos este proceso por medio de breves ejemplos. Supongamos que una fábrica de equipo electrónico descubre que sus productos pueden de pronto tener gran demanda debido al impulso que el programa espacial ha recibido (Etapa 1). Esta información la tienen que analizar cuidadosamente aquellos miembros de la organización que pueden hacer algo al respecto. En otras palabras, no basta con que la oficina de investigación en mercadeo tenga la información si no puede convencer a la empresa del significado e importancia de este hecho particular (Etapa 2). Si la empresa se convence, debe entonces cambiar sus procesos de producción para que la compañía pueda producir más equipo (Etapa 3), pero estos cambios se deben dar sin producir otros cambios internos no deseables (como por ejemplo, que se produzca un paro

Adopto?

en protesta por las nuevas exigencias de producción) y se tienen que estabilizar. En otras palabras, la organización debe ser capaz de cambiar sin destruirse a sí misma. La nueva producción se tiene que sacar al mercado y se debe vender (Etapa 4). Finalmente, el comportamiento de las ventas y el de la demanda futura se tienen que analizar para determinar si el cambio organizacional ha tenido "éxito" en términos de mayores ventas; así mismo, el medio interno se debe evaluar para determinar si se han minimizado costos imprevistos tales como el de baja moral en el empleado o el de competencia intergrupala (Etapa 5). El ciclo de adaptación así descrito es un ejemplo más general de adaptabilidad sistémica comparado con el modelo dinámico organizacional de Kotter, pero las dos son concepciones completamente consistentes.

Otro ejemplo diferente lo podemos apreciar en un club social conformado por estudiantes universitarios. Los directivos del club se dan cuenta que la universidad puede acabar con este tipo de organizaciones si no se eleva considerablemente el nivel académico de sus miembros (Etapa 1). La etapa 2 es entonces hacer que los miembros del club se enteren de la gravedad del problema. La etapa 3 puede ser un cambio, en las normas, que disminuya la actividad social y aumente la académica, sin producir cambios indeseados como puede ser el de desprestigiarse totalmente ante los otros clubes. Conjuntamente con estas etapas, los directivos del club pueden reconocer la necesidad de convencer otros clubes dentro de la universidad para que desarrollen programas similares en sus propias sedes, pues se reconoce la posibilidad de que la universidad sólo responda a los cambios que se den en todo el sistema de este tipo de clubes. La etapa 4 la constituye entonces una mejora considerable en el rendimiento y conducta académicos, mientras que la etapa 5 puede ser cuestión de consultar la opinión que la universidad tenga ahora de estos clubes, la posibilidad de que se produzca un nuevo cambio en las políticas y la actitud de los miembros del club con respecto a ese cambio.

Los dos ejemplos que se acaban de dar empiezan ambos con cambios en el medio externo. El ciclo de adaptación no difiere, sin embargo, si el primer paso consiste en reconocer que algo marcha mal en el medio interno. Por consiguiente, una organización puede detectar una moral muy baja en sus empleados, darse cuenta que existe competencia destructiva entre varios grupos, enterarse de que un buen proceso tecnológico no se está aplicando correctamente o que la actitud y actuación de sus directivos no permite que los empleados le brinden a la organización la motivación y lealtad requeridas. Cuando la organización detecte un cambio o algún problema interno, debe entonces recoger la información y seguir un curso lógico de cambio tal y como lo ilustran las cinco etapas. Los modelos de diagnóstico que se discutieron en el Capítulo 12 pueden ser muy útiles para determinar en dónde existe más posibilidad de que se presione para que se den cambios.

Problemas y peligros del ciclo de adaptación

Si el ciclo de adaptación se considera como una serie de etapas, se pueden identificar varios puntos en los que pueden surgir dificultades para man-

tener y mejorar la efectividad. Ciertos problemas y peligros se pueden asociar característicamente con cada etapa.

1. Una de las causas más comunes de falla organizacional es el problema de no detectar los cambios que se operan en el medio o de percibirlos equivocadamente. Muchas empresas se pueden adaptar a nuevas condiciones si la organización puede percibir que el momento es oportuno para desarrollar nuevos productos, servicios o procedimientos. Si la organización tiene funciones primarias múltiples, como las tiene la universidad por ejemplo, se hace muy importante percibir adecuadamente los cambios de actitud con respecto a la educación, la forma como los exalumnos responden las expectativas de contribución económica, el papel de la universidad en la comunidad, su reputación dentro de la comunidad académica, la moral de los profesores, etc. Las especialidades de consultoría e investigación aplicada en el campo del mercadeo, de la psicología del consumidor y en el de encuestas de la opinión pública se han desarrollado en parte como respuesta a las necesidades que tiene la organización de percibir más adecuadamente los cambios que se operan en el medio interno y externo.

2. Una falla en la transmisión de información pertinente a aquellas partes de la organización que pueden hacer algo al respecto es de ocurrencia frecuente en las organizaciones de gran tamaño, en donde una unidad no pueda impartirle cierta información a la línea de mando. Por ejemplo, muchos departamentos de personal se han convencido de que el proceso administrativo podría ser más efectivo si la línea de mando adoptase supuestos más complejos sobre la naturaleza de la motivación del empleado. Pero a menos que este conocimiento se le pueda entregar en mejor forma a los gerentes en la línea de mando, no se puede decir que la información ha llegado al sistema o se ha procesado debidamente. Este ejemplo ilustra otra dificultad. Para cambiar los supuestos que uno propone sobre la naturaleza humana se hace necesario cambiar una cantidad de actitudes, ideas y procedimientos de trabajo. Este tipo de cambio por lo general tiene mucha resistencia debido a su naturaleza amenazante—es decir, la implicación es que la forma como antes se funcionaba no sirve. Lograr que la información llegue y se entienda, por tanto, requiere un programa largo para influir en las actitudes, ideas y procedimientos de trabajo y debe estar basado en un modelo de cambio realista como el que se describe más adelante en este capítulo.

La dificultad de llevarle información al sistema ha obligado a la organización a utilizar consultores externos o investigadores que pueden transmitir información y servir como "agentes de cambio". Es posible que un grupo de ejecutivos que detecte la existencia de un problema contrate un consultor para que reidentifique el problema y lo trasmita a otras partes del sistema. El consultor utiliza su prestigio para llevar la información a esas partes del sistema que tienen el poder para hacer algo y para ayudarles a comprender las implicaciones del problema.

3. El no reconocer que los cambios son necesarios, por un lado, y la resistencia profunda al cambio, por otro, no permiten que se pueda influir en los sistemas de conversión o producción para que haga los cambios necesarios. Los planificadores o altos ejecutivos de una organización, a menudo ingenuamente, asumen que con sólo anunciar que se necesita un cambio e impartiendo las órdenes para que se dé, el cambio se opera. En realidad, sin

embargo, la resistencia al cambio es un fenómeno propio de la organización. No importa cual sea el cambio que se desee—un aumento en la producción, adaptación a una nueva tecnología o la introducción de un método nuevo de trabajo—por lo general se observa que esos trabajadores o ejecutivos a quienes más directamente les afecta el cambio, tratan de resistirse o lo sabotean si alguien se los quiere imponer.

La razón principal para resistir el cambio es que las partes de la organización encargadas de la conversión o producción son, a su vez, sistemas que generan formas de trabajar, relaciones interpersonales estables, y normas, valores y técnicas comunes para adaptarse a su medio y sobrevivir en él. En otras palabras, los subsistemas de una organización operan de acuerdo a los mismos principios de adaptación bajo los cuales opera toda la organización. Para que el *subsistema* cambie, tiene que *percibir* un cambio en las políticas administrativas, tiene que ser capaz de *entregarse* a sí mismo la información, *manejar* su propio cambio, *estabilizarlo*, *exportar* mejores resultados en términos de los deseos de la empresa y *obtener retroinformación* sobre cómo está haciendo las cosas. Un gerente de línea deseoso de hacer que el cambio se opere puede, desde este punto de vista, lograr mucho más si asume el rol de ayudarlo al sistema a adaptarse al cambio que si se limita sólo a dar órdenes. Existe evidencia de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio (Lewin, 1952; Coch & French, 1948; Bennis, Benne & Chin, 1969).

Un cambio estable muchas veces no se logra cuando se hacen innovaciones en un subgrupo, sin tener en cuenta las consecuencias que éstas tienen para otros subgrupos de la organización. Muchos casos se pueden citar de cambios en los procedimientos administrativos de un departamento que incidían tanto en otro, que se tuvieron que abandonar para conservar la moral de la organización (Bavelas & Strauss, 1962). Como las diversas partes de una organización tienden a estar ligadas, cualquier cambio que se proponga en una de ellas se tiene que estudiar cuidadosamente para determinar cómo afecta las otras. En la medida de las posibilidades, se debe aprovechar esa conexión entre las partes, es decir, si se implementa con éxito un cambio deseado en uno de los sistemas, la tendencia es a que se generalice a otras partes de los sistemas.

Un buen ejemplo de este proceso se podría observar cuando se tratan de cambiar los supuestos que los gerentes hacen sobre las actitudes de los trabajadores. Si a los altos ejecutivos se les puede ayudar a alterar sus actitudes, entonces, gracias a la posición estratégica que ocupan en la organización, el cambio de conducta que se opera en ellos *automáticamente* influye para que todos los subordinados empiecen también a cambiar. Ese mismo cambio en los mandos medios de la jerarquía puede que no se opere con éxito porque su conexión lateral o hacia arriba, con otros sistemas, no es muy adecuada.

4. Una vez que los cambios se han operado dentro de la organización, todavía queda el problema de exportar los nuevos resultados. En el caso de

una empresa, el problema es de ventas o mercadeo. En el de cualquier otra organización, puede ser un problema de comunicarle esos cambios que se han operado a los sistemas pertinentes del medio, tan rápidamente como sea posible. El club social de estudiantes universitarios no se gana nada con cambiar sus normas de rendimiento académico si cambiar la situación toma tanto tiempo que la universidad decide acabar con ellos.

Si la organización quiere exportar información, el problema es como "difundirlo". Pero la difusión de información implica, por lo general, que se obtenga una ventaja competitiva con respecto a otra organización y se generan fuerzas que tienden a distorsionar la información, reduciendo así la credibilidad de lo que se comunica. Un rol que "terceros" o consultores han tenido que jugar es exportar información *confiable* sobre cambios en los sistemas. Por consiguiente, las directivas de la universidad y del club social de estudiantes pueden nombrar un profesor para que evalúe los cambios que se operan en las actitudes de los miembros. En la misma forma, se envían "observadores políticos" a los países que solicitan ayuda extranjera para que decidan si en realidad, como ellos dicen, se está cambiando a una forma de gobierno más democrática; las agencias gubernamentales envían representantes a una firma industrial que dice haber desarrollado la capacidad de producir un sistema de armamentos o cualquier otro producto, eficientemente y a bajo costo. En todos estos casos, lo que importa es la exportación adecuada de información sobre cambios en el sistema que no se pueden apreciar inmediatamente en índices tales como los de altas ratas de producción o nuevos productos y servicios.

5. Un problema común es el de obtener retroinformación sobre el éxito de un cambio. Los problemas aquí son esencialmente los mismos que se presentan al detectar los cambios en el medio. Sólo necesitamos agregar que muchas organizaciones han creado explícitamente sistemas para determinar el impacto de esos cambios y ofrecerse a sí mismas, en esta forma, la retroinformación necesaria. En los casos de cambios internos, es posible que exista un grupo de investigaciones en el departamento de relaciones laborales cuya labor primaria es consultar periódicamente la opinión de los empleados para determinar cómo están ellos reaccionando a los cambios en las políticas administrativas; las organizaciones políticas adelantan encuestas inmediatamente después de un cambio en la plataforma política para determinar la reacción de la gente; las unidades de control de producción tratan de determinar si un nuevo proceso está produciendo el aumento en eficiencia deseado; etc. El peligro es asumir que porque uno ha decidido hacer algo diferente eso va a funcionar y no es necesario determinar los resultados.

En resumen, para cada etapa del ciclo de adaptación, se pueden identificar problemas muy característicos. Lo importante es que de mantener y aumentar la efectividad organizacional depende del éxito de la adaptación. lo que significa que todas las etapas se tienen que negociar en alguna forma. No tiene objeto contar con el mejor departamento de investigación de mercados del mundo si la organización no puede influir en su propio sistema de producción; no tiene objeto tampoco contar con una operación de producción o conversión flexible que no puede detectar o asimilar información sobre los cambios que se operan en el medio.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO

A medida que las organizaciones se empiezan a concebir como sistemas dinámicos y adaptables, el concepto de cómo cambiar y cómo se puede influir en este cambio y manejarlo se empieza a refinar. En realidad, una de las áreas de la psicología organizacional que más se ha desarrollado en las últimas décadas es la que se conoce como "desarrollo organizacional", "investigación acción" o "ciencias aplicadas del comportamiento". En esta sección haremos un breve recuento del desarrollo de esta área, examinaremos los supuestos y teorías de cambio que le subyacen y trataremos de mostrar en qué forma los conceptos que se discutieron en otras secciones se relacionan con ella.

No cabe duda que el padre intelectual de las teorías contemporáneas de las ciencias aplicadas del comportamiento, investigación acción y cambio planificado es Kurt Lewin. Su trabajo inicial en estilos de liderazgo y los experimentos en el campo de los cambios planificados llevados a cabo durante la Segunda Guerra Mundial, en un esfuerzo por cambiar el comportamiento del consumidor, dio origen a toda una generación de investigaciones en dinámica de grupos y a la implementación de programas de cambio (Marrow, 1969). De importancia particular para la psicología organizacional fueron los estudios, clásicos en su género, sobre el cambio realizado en la Harwood Manufacturing Company, que demostraron la importancia de darle participación, en el proceso de la *planeación* del cambio, al trabajador quien a la hora de la verdad, es el más afectado por ese cambio (Coch & French, 1948; Marrow, Bowers & Seashore, 1967). El origen de este campo se encuentra, sin duda, en los modelos sistémicos que a lo largo de todo este libro hemos promulgado, pero representa también el encuentro de una cantidad de campos que, históricamente, en una o en otra forma, han determinado lo que se hace hoy en el campo del "cambio planificado y del desarrollo organizacional":

1. El campo de la *dinámica de grupo*, especialmente el trabajo realizado por Lewin y sus seguidores (Cartwright & Zander, 1968).
2. El campo de la *sociometría*, de donde se desarrolló el concepto de juego de roles y otros tipos de intervenciones de orden social (Moreno, 1934; Jennings, 1950).
3. El campo de la *antropología aplicada*, de donde surgió la práctica rigurosa de observar cuidadosamente los sistemas sociales y tratar de entender lo sutil de su dinámica interna (Whyte, 1943; Horsfall & Arensberg, 1949).
4. *Entrenamiento en liderazgo y sensibilidad* tal y como lo desarrolló el National Training Laboratory en las décadas de 1950 y 1960 (Bradford, 1974; Schein & Bennis, 1965).
5. *Psicología clínica y consejería*, desarrollada por Rogers (1961), Perls y sus colaboradores (1965), Berne (1964) y otros, quienes influyeron grandemente en los modelos de entrenamiento y consultoría utilizados por el consultor.

6. *Estudios organizacionales* llevados a cabo por la *organización misma*, como los adelantados entre 1930 y 1950 por compañías tales como la Western Electric, la American Telephone and Telegraph, Exxon, Union Carbide, General Electric y Procter and Gamble. Estas investigaciones reunieron a psicólogos organizacionales tales como Roethlisberger, McGregor, Likert, Blake, Shepard y Beckhard con ejecutivos de empresa dispuestos a explorar nuevas estrategias para manejar el cambio en sus organizaciones. De estos contactos surgieron algunos experimentos de investigación-acción que contribuyeron a refinar la teoría del cambio y las estrategias de intervención.
7. *Teorías sobre estructura y diseño de la organización*, tales como las que ya se han discutido en este libro y que contribuyeron a sentar las bases teóricas para buena parte del trabajo realizado en procesos organizacionales y a relacionar algunas de las teorías sociológicas y antropológicas más importantes con los conceptos más aplicados que estaban surgiendo (Simon, 1960; Perrow, 1970; Thompson & McEwen, 1958).
8. *Teorías intergrupales e interorganizacionales* derivadas de los primeros estudios realizados por Sherif y sus colegas (1961, 1969) en el campo de la competencia y el conflicto entre grupos y de la tradición, en el campo de las ciencias políticas, de examinar las negociaciones y las relaciones de poder intergrupales (Allison, 1971; Lindblom, 1959; Dahl, 1957).

Cuando el campo del desarrollo organizacional (DO) se hizo popular en la década de 1960, estaba dominado por una cantidad de "técnicas" tales como los grupos de sensibilidad, la conformación de grupos, las encuestas para obtener retroinformación, el análisis transaccional, la administración por objetivos, etc. La utilización popularizada de estas técnicas, en cierta forma, ha declinado pero los gerentes de empresa con más experiencia, saben que las perspectivas que el DO tiene, para el manejo de los procesos de cambio, es grande. Es importante reconocer la diferencia entre el DO como una filosofía y una forma de confrontar problemas, y el DO como un conjunto de técnicas, porque es la filosofía y el conjunto de supuestos que le subyacen y sobre los cuales se ha construido, los que tienen su origen en la teoría e investigación organizacionales. Cualquier técnica que se utilice puede ilustrar cualquiera de los supuestos pero automáticamente no siempre es consistente con ellos. Dos conjuntos de este tipo de supuestos se tienen que examinar, los que tienen que ver con la investigación acción y los que tienen relación con la resistencia al cambio.

Investigación acción

La esencia de la idea de investigación acción parte de dos supuestos propuestos originalmente por Kurt Lewin:

1. No hay nada tan práctico como una buena teoría.
2. Si quiere estudiar una organización (sistema, grupo) trate de cambiarlo.

En efecto, lo que Lewin estaba diciendo es que las organizaciones son sistemas dinámicos que nosotros no podemos entender a menos que interengamos en esa dinámica. Pero la intervención no debiera ser un proceso dado al azar porque no sería ni eficiente ni ético. La intervención debiera estar basada en un modelo teórico, sobre cómo funciona el sistema y bajo circunstancias especiales, un modelo que pronostique las consecuencias de la intervención. Sea porque las consecuencias se materialicen tal y como se ha pronosticado o no, la sola acción sirve para poner a prueba la teoría inicial. La secuencia de actividades que describe el *modelo de investigación-acción* está dada por: el modelo de formulación de la teoría, la intervención, la recolección de información sobre los efectos de la intervención y la confrontación de esos datos con la teoría antes de llevar a cabo una nueva intervención.

Hay otros supuestos implícitos en este modelo.

3. Cuando se trata de sistemas humanos, los modelos de investigación pura, en los que se requieren los grupos de control y la manipulación experimental controlada, no son ni adecuados ni recomendables.

No son adecuados porque (1) no tenemos medidas lo suficientemente precisas como para determinar que constituye un "grupo de control" para algo tan complejo como una organización; (2) no podemos respaldar éticamente la posición de que una intervención que se considere útil para una organización A se pueda válidamente utilizar como elemento de control para una organización B; (3) aún en el caso de que se pudieran medir y justificar las condiciones de control, no es posible controlar el medio para aislar las causas reales de variación de las variables dependientes e independientes; y (4) cualquier intervención puede afectar en muchos modos la forma como una organización funciona, de tal manera que es difícil aislar los efectos particulares de intervenciones específicas (recuerde los problemas de los efectos "Hawthorne").

4. Una ciencia de grupos y organizaciones se puede construir con base en modelos "cuasi-experimentales"; una filosofía de investigación-acción se puede formular diseñando, cuidadosamente, intervenciones organizacionales (no tratamientos experimentales) y estudiando sus efectos.

El diseño cuidadoso de las intervenciones implica una teoría bien pensada y el estudio de los efectos de la intervención implica la utilización de la observación objetiva, las entrevistas, los parámetros y cualquier otra técnica *apropiada* para la evaluación de la intervención de tal manera que la intervención pueda ser lo más objetiva posible. Sin embargo, el verdadero dilema de la investigación acción se ilustra con el supuesto siguiente:

5. Cualquier medida (a menos que sea completamente libre de sesgo) que se tome para evaluar los efectos de una intervención se convierte automáticamente en la intervención siguiente.

En los sistemas humanos el solo acto de observar, entrevistar u observar influye en el sistema. Por consiguiente, cualquier parámetro o sistema

de observación que se utilice debiera ser congruente con la teoría básica de intervención a la que uno se adhiere o sin querer, se corre el peligro de intervenir en el proceso que se utiliza para evaluar otra intervención. Por ejemplo, si la empresa decide evaluar un nuevo programa de supervisión, encuestando a los empleados, es posible que la encuesta misma no sólo determine la actitud hacia el nuevo programa sino que forme, también, esas actitudes —el tipo de pregunta que se haga, la invitación que se hace para que la gente piense en el programa, el grado de anonimidad del cuestionario, la posibilidad de compartir información con grupos de empleados, tienen todos la posibilidad de influir, en formas diferentes, en el grupo encuestado. No sólo es potencialmente imposible determinar si un determinado efecto se debe al programa de supervisión o a la encuesta misma, sino que después de que la encuesta se ha realizado el sistema humano se convierte en un sistema diferente con nuevas actitudes que, por obligación, se tienen que considerar. Este fenómeno nos lleva a un sexto aspecto muy importante.

6. La ética de las intervenciones investigativas no se puede separar de la ética de las intervenciones del consultor o del terapeuta.

Este supuesto es uno de los más importantes porque es el que más a menudo se ignora en los programas de investigación organizacional. Si cualquier medida de un sistema humano se constituye, en cierta medida, en una intervención en ese sistema, entonces la medida misma es una intervención deseable. Lo que es deseable se tiene que juzgar con criterios clínicos y no con criterios investigativos. En otras palabras, antes de que un investigador pueda justificar alguna intervención investigativa en una organización tiene que ser capaz de justificarla desde el punto de vista del consultor o del terapeuta. Si la intervención, vista desde esa perspectiva, no pareciera muy sana entonces, lo mejor es cuestionarla o abandonarla si fuera el caso.

Por ejemplo, un programa organizacional de entrevistas o cuestionarios diseñado con el objeto de "medir" la moral de la compañía no se debiera, por lógica, llevar a cabo a menos que la organización, conjuntamente con el investigador decidieran que *la intervención de medir a todo mundo es en sí misma una intervención deseable para el sistema*. Las consecuencias de medir a todo mundo se debieran explorar independientemente de si es deseable recoger la información básica y el investigador debiera asumir el rol de consultor en esta discusión para ayudarle a la organización a tomar una decisión acertada.

La lógica de este planteamiento se aplica no sólo a grupos y organizaciones sino también a individuos. El psicólogo clínico que utiliza una variedad de técnicas para tratar a sus pacientes aprende una cantidad de cosas de la persona con sólo observar los efectos dispares del tratamiento. El psicólogo no debe tampoco experimentar indiscriminadamente y debiera guiarse por lo que se considera, en últimas, lo más provechoso para la persona. En la misma forma, el investigador organizacional debe asumir el rol de psicólogo clínico y guiarse por la ética propia de esa profesión. Como *cualquier* interacción con el sistema se convierte en una intervención, debemos reconocer el hecho de que aún las intervenciones de *diagnóstico* se pueden convertir en poderosas intervenciones de *acción*.

Teoría del cambio planificado

Para planear intervenciones efectivas se necesita alguna teoría completa sobre el cambio que explique cómo se inicia, cómo se puede manejar todo el proceso de cambio y cómo se pueden estabilizar todos los resultados de ese cambio. El problema de iniciación del cambio es de particular importancia debido a la observación común de que la gente se resiste al cambio, aún cuando los fines sean altamente deseados. Existen muchas teorías sobre el cambio que reflejan toda una gama que va desde la revolución hasta la evolución (Hornstein, Bunker, Burke, Ginder & Lewicki, 1971; Bennis y otros, 1969). Para poder entender cómo se da el cambio planificado en un grupo o en una organización como los que hemos discutido en este libro, puede ser útil partir del modelo propuesto inicialmente por Lewin (1952) y por Lippitt y sus colaboradores (1958) en su análisis del cambio planificado. Schein elaboró más tarde sobre el modelo y lo utilizó para tratar de entender fenómenos varios que iban desde la persuasión coercitiva de prisioneros de guerra hasta los tipos de cambio que se operan en un medio educativo o de desarrollo (Schein, Schneier & Barker, 1961; Schein, 1961; Schein & Bennis, 1965; Schein, 1972). Al modelo le subyacen varios supuestos:

1. Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo sino *olvidarse* de algo que ya está muy integrado en la personalidad y relaciones sociales del individuo.
2. Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las más grandes dificultades de todo el proceso de cambio.
3. Los cambios organizacionales, tales como las nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, etc., ocurren sólo a través de cambios que se operan en miembros claves de la organización; por tanto, el cambio organizacional siempre está mediatizado a través de cambios individuales.
4. La mayoría de los cambios que se operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores, e imágenes que la gente tiene de sí misma; el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas áreas es, al principio, *inherentemente* doloroso y amenazante.
5. El cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación que se discutió en otra sección y todas las etapas se tienen que negociar en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.

Etapas 1: Descongelamiento—La creación de una motivación para cambiar

La creación de una motivación para cambiar es un proceso complejo que requiere tres mecanismos específicos que deben operar todos para que el individuo se sienta "motivado" a abandonar conductas o actitudes ya formadas:

Mecanismo 1: La conducta o actitud ya formada se tiene que *negar* o dejar de confirmarse por un tiempo. En otras palabras, el individuo tiene

que descubrir que los supuestos sobre el mundo, bajo los cuales funciona, no encuentran validación o que un comportamiento determinado no produce los resultados acostumbrados o conlleva otros que no esperaba. Esta negación puede surgir de una cualquiera de una variedad de fuentes y es la principal fuente de pena e incomodidad que inicia el proceso de cambio. Si todo funciona bien no existe incomodidad y por tanto no existe tampoco motivación para el cambio. La pregunta ética más importante que se puede hacer con respecto al proceso de intervención tiene que ver con el problema de decidir cuándo es correcto *inducir* esa incomodidad dándole información a la persona, que por su misma naturaleza, produzca incomodidad. Si otros son los que la han incomodado y acude al consultor para buscar ayuda, el problema ya deja de ser un problema ético.

Mecanismo 2: La negación tiene que producir suficiente *sentimiento de culpa* o suficiente *ansiedad* como para motivar un cambio. Si la incomodidad se da a un nivel muy bajo es fácil negarla o evitar la fuente de negación. Sin embargo, si la persona se da cuenta que no ha respondido de acuerdo a un determinado valor o a un determinado ideal (sentimiento de culpa), siente que está en peligro de ser agobiado por sentimientos internos o que se puede perder de incentivos que ha estado buscando (ansiedad), entonces la incomodidad se convierte en un motivador real. De todas maneras, la persona puede todavía tratar de utilizar algún tipo de mecanismo de defensa para evitar la dificultad que produce el cambio.

Mecanismo 3: La creación de una *seguridad psicológica*, bien reduciendo las barreras interpuestas al cambio o reduciendo la amenaza inherente al reconocimiento de errores anteriores, es un tercer ingrediente crítico. El rol de agente de cambio aquí es hacer que la persona se sienta segura y capaz de cambiar sin reducir el poder o la validez de la información de negación; no importa qué tanta presión se ejerza en la persona para hacerla cambiar, ningún cambio se opera hasta que esa persona sienta que puede abandonar las respuestas que está acostumbrado a dar y entrar en la incertidumbre de aprender algo nuevo. Posiblemente el aspecto más difícil de la iniciación de un cambio es lograr el equilibrio entre los mensajes dolorosos de negación y la seguridad de que el cambio puede ser posible y puede adoptarse bajo cierta garantía de seguridad personal. Una vez que la persona acepta el mensaje de negación y se ha motivado a cambiar porque considera que no corre peligro, algo nuevo se puede aprender.

Etapas 2: El cambio—El desarrollo de nuevas actitudes y nuevos comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva

El efecto de crear una motivación para el cambio es preparar la persona para que confronte nuevas fuentes de información y nuevos conceptos o nuevas formas de ver la información que ya se tenía (redefinición cognoscitiva). Este proceso se da a través de uno de dos mecanismos:

Mecanismo 1: *Identificarse* con un rol modelo, con un mentor, un amigo o cualquier otra persona y aprender a ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Una de las formas más poderosas de aprender una nueva forma de ver algo o un nuevo concepto o actitud es verla en operación

en otra persona y utilizar a esa persona como modelo para su propia actitud o comportamiento. Los agentes de cambio a veces se convierten en el blanco de identificación por lo que es tan importante que la conducta del consultor sea totalmente congruente con las nuevas actitudes o conductas que se van a aprender. Sin embargo, la identificación puede ser también una forma muy limitante de aprendizaje en la medida en que reduce la persona a una sola fuente de información.

Mecanismo 2: *La exploración del medio* para obtener información específicamente relacionada con el problema particular de una persona y la selección de información entre múltiples fuentes es más difícil pero a menudo produce cambios mucho más válidos. Lo que se aprende de un rol modelo puede que no se ajuste a nuestra personalidad particular. Lo que se descubre en esta exploración se ajusta por definición, pues sólo se utiliza información pertinente y se mantiene el control de la información que se utiliza.

Se debe anotar que el cambio es un proceso cognoscitivo facilitado para obtener nueva información y nuevos conceptos. Pero la persona no le va a prestar atención a esa información ni va a tratar de aprender nuevos conceptos a menos que exista una motivación real para cambiar. Por tanto, muchos programas de cambio fallan por pasar directamente a la Etapa 2 sin determinar primero si en realidad se puede motivar a la gente a cambiar. Si la motivación no existe, el programa de cambio tiene que pasar al nivel emocional más difícil de tratar de crear circunstancias que induzcan la motivación.

Etapa 3: Recongelamiento— Estabilización de los cambios

A menudo se observa que los programas diseñados para inducir cambios actitudinales producen efectos durante el período de entrenamiento que no perduran una vez que la persona vuelve a su rutina normal. El problema, por lo general, es que las nuevas cosas que se aprenden o no encajan en la personalidad total del individuo o en cierta forma, se alejan de lo que sus relaciones más importantes pueden tolerar. Un jefe adopta una actitud nueva hacia sus subordinados pero la verdad es que su propio jefe y sus respectivos subordinados pueden sentirse mucho más cómodos con la actitud inicial y empezar inmediatamente a negar la nueva e iniciar así un nuevo ciclo de cambio al estado original. Por consiguiente, para garantizar la estabilidad de cualquier cambio se requiere que se le dé atención especial a la integración de nuevas respuestas.

Mecanismo 1: La persona debiera tener la oportunidad de determinar si la nueva actitud o el nuevo comportamiento *está* en realidad, *de acuerdo con el concepto* que ella tiene *de sí misma*, si es congruente con otras partes de su personalidad y se puede integrar cómodamente. Se debe observar que una ventaja de explorar el problema de identificación como mecanismo de cambio es que desde el principio la persona selecciona sólo aquellas respuestas que están más acorde con ella. El consultor o el agente de cambio debe abstenerse de declarar estable un cambio inicial, especialmente si está basado en identificación o imitación.

Mecanismo 2: La persona debiera tener la oportunidad de determinar si *otras personas a quienes ella considera importantes aceptan y confirman* esa nueva actitud o patrón de conducta; la alternativa sería que el programa de cambio esté enfocado a grupos de personas que puedan reforzar, entre sí, esas nuevas conductas. Esta estrategia es posiblemente una de las razones por las que el entrenamiento de grupos tiene más impacto que el entrenamiento individual. Por lo menos garantiza que un patrón de conducta que se aprende y se refuerza en grupo se integra al repertorio de conductas de cada individuo. Este tipo de cambio puede requerir mucho más "cede y toma", ser mucho más lento pero perdurar por mucho más tiempo.

Trabajando con este marco de referencia, el consultor o el agente de cambio tiene que emplear varias tácticas si quiere garantizar que cada etapa o cada mecanismo se pueda trabajar adecuadamente. Si el objetivo es lograr un cambio organizacional y no sólo un cambio individual, es posible que se requieran otros modelos para determinar con quién se debe iniciar el proceso de cambio—¿qué tanto poder tiene una determinada persona, qué tan relacionado está con otras personas en la organización, qué tan listo a cambiar se encuentra? La complejidad del cambio organizacional se deriva no sólo de la dificultad de calcular la probabilidad de lograr un cambio específico en las actitudes de un individuo sino también de la complejidad de *orquestrar el cambio en varias personas* para producir un resultado organizacional.

El rol del consultor en desarrollo organizacional— Consultoría de proceso

Después de haber examinado los supuestos que le subyacen a los dos conceptos de investigación acción y cambio planificado, podemos ahora terminar nuestra discusión sobre el desarrollo organizacional examinando en más detalle el rol del agente de cambio o del consultor en el proceso total del cambio organizacional. Si aceptamos el supuesto de que las personas, los grupos y las organizaciones en general se pueden concebir mejor como sistemas dinámicos complejos y si aceptamos un segundo supuesto de que la "salud" o la efectividad se definen finalmente de acuerdo a alguna habilidad de adaptación efectiva, se deduce que *el rol del agente de cambio o el del consultor es ayudarlo al sistema a mejorar su capacidad inherente de adaptación*. Esta lógica nos lleva al concepto de *consultoría de proceso*, en la cual el rol del consultor es ayudarlo a la organización a hacer un diagnóstico de sí misma, a seleccionar sus propias respuestas de adaptación y a determinar su propio progreso (Schein, 1969, 1978). El consultor debe ser un experto en ayudarlo a la organización a ayudarse a sí misma, es decir, que tiene que saber de dinámica y procesos sistémicos, y manejar estrategias apropiadas de ayuda.

Lo que no está muy claro es si el consultor debiera asumir el rol de experto o de "médico", lo que implicaría que el agente de cambio sabe que es lo que es bueno para la organización. La filosofía del desarrollo organizacional diría que es más válido que el consultor se preocupe por la *integración interna* de la organización. Los consultores de proceso debieran hacer *notar* las estrategias inconsistentes que pueden, por ejemplo, aumentar al máximo

las utilidades a corto plazo en detrimento de la moral, a largo plazo. Pero basados en esta misma lógica el consultor debiera también indicar las estrategias que puedan aumentar, a corto plazo, la moral en detrimento de la utilidad a largo plazo. El rol del consultor *no* debiera ser el de influir en la organización para que se busque uno de los dos objetivos por el solo hecho de buscarlos.

Para resumir entonces, *no* creo yo que sea el rol del consultor en DO humanizar a la organización, o defender un estilo de manejo participativo o defender la teoría Y o cualquier otra teoría. *Creo* firmemente que el rol del consultor en DO es ayudarlo a la organización a detectar los problemas que cualquier gerente o la organización en general estén viviendo, con miras a que se tome conciencia sobre los problemas, se produzcan respuestas de adaptación efectivas, se vea la realidad en toda su magnitud y se integren sus esfuerzos para eventualmente garantizar efectividad. La base técnica de este argumento es que (1) el cliente quiere básicamente que se dé la impresión de que son capaces de ayudarse a sí mismos; (2) sólo el cliente sabe qué tipo de acción remedial es la mejor; y (3) la habilidad más importante que el cliente tiene que adquirir es la de hacer un autodiagnóstico y determinar la estrategia de adaptación. A nivel práctico se puede decir también que el estado del conocimiento sobre cómo funciona la organización es tan incipiente todavía que a un consultor le queda muy difícil hacer recomendaciones muy especializadas aún en el caso de que se pensara que es ese precisamente, su papel.

La investigación sobre los efectos de las intervenciones del DO es muy escasa y poco concluyente debido, en parte, a las dificultades técnicas que presenta el formato de la investigación acción. Los problemas de evaluar los efectos de los diferentes tipos de intervenciones organizacionales son parecidos a los que se presentan al evaluar estrategias metodológicas en la instrucción o los métodos de la psicoterapia. El desarrollo organizacional es una "área clínica" en la cual la acumulación de casos cuidadosamente documentados brinda eventualmente alguna idea de lo que en realidad sirve. Mientras esta información clínica se recoge, los agentes de cambio tienen que evaluar cuidadosamente sus propios supuestos y si trabajan bajo supuestos diferentes a los que ya se han mencionado en conexión con la investigación acción y con el cambio planificado, debieran contar con un buen modelo que justifique cualquier intervención que se haga.

CONCLUSION: CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE SE DEBEN DAR PARA LOGRAR ADAPTABILIDAD EFECTIVA

Este capítulo se inició con algunos criterios generales sobre la efectividad o salud organizacional. Luego especificamos los procesos de adaptación que parecen ser necesarios, en un medio tan cambiante, para mantener o aumentar la efectividad, y se hizo una descripción del desarrollo organizacional como uno de los métodos más importantes para mejorar el proceso de adaptación. En esta última sección, me gustaría indicar las *condiciones organizacionales internas* que parecen ser necesarias para lograr una adaptación

efectiva. En cierta medida el argumento se vuelve circular puesto que siempre se necesita que exista un cierto grado de salud para que se pueda mantener o aumentar. Las condiciones organizacionales que identifiquemos se tienen que parecer, por tanto, a los criterios de salud que se mencionaron antes.

Una buena adaptación requiere:

1. La habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida.
2. Flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida.
3. La integración y el compromiso con todos los fines de la organización. De allí surge la motivación para cambiar cuando sea necesario.
4. Un clima interno de respaldo, libre de amenazas, pues cuando alguien se siente amenazado se afecta el proceso de comunicación, se reduce la flexibilidad, se estimula la autoprotección y se disminuye la preocupación por el sistema en general.
5. La habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas.

Estas cinco condiciones no son fáciles de lograr en sistemas complejos como lo son las grandes organizaciones, pero sí se pueden dar algunas indicaciones de cómo lograrlas. Me gustaría presentar algunas de ellas en términos de unas variables básicas que se presentaron en otros capítulos de este libro.¹

1. Si primero le echamos un vistazo al proceso de *reclutamiento y socialización* de los recursos humanos, ¿nos podemos preguntar si los métodos que se están utilizando actualmente para la selección, prueba y entrenamiento del empleado tienen la posibilidad de crear en él la imagen que la organización desea que se cree? Si estos métodos comunican indiferencia hacia las necesidades y capacidades personales, es posible que el empleado se dé cuenta desde el principio que no debe participar mucho, que debe rutinizar su trabajo y reaccionar a las exigencias de cambio sintiéndose amenazado y ansioso y no colaborando o comprometiéndose. Si la organización tiene verdaderas intenciones de garantizar efectividad a largo plazo, ¿no debiera entonces desarrollar un sistema para contratar y socializar al empleado de tal manera que se sienta seguro, sienta que la empresa lo necesita, sienta que su trabajo es valioso y finalmente, se sienta positivamente comprometido con los fines de la organización? Aún más, ¿no debiera incorporar también, dentro del sistema de desarrollo profesional, la necesidad de que la persona crezca psicológicamente y pueda garantizar la flexibilidad y la creatividad que se pueda requerir en algún momento? Parecería que una de las formas más eficientes de garantizar una habilidad de adaptarse a un medio impredecible sea motivar a todos los miembros de la organización a que estén abiertos al cambio (es decir, al desarrollo), aún en detrimento de la eficiencia que se da a corto plazo.

¹ En las páginas siguientes, hablaré de "la organización" como si fuera una entidad para resaltar el hecho de que las decisiones colectivas de los ejecutivos claves se llegan a percibir como lo que "la organización" hace.

2. Si miramos la *utilización del empleado y el contrato psicológico*, parecería evidente que si la organización espera que sus miembros se comprometan, sean flexibles y trabajen en procura de óptimas relaciones interpersonales en bien de la efectividad de toda la organización, en realidad les está pidiendo que moralmente participen en la empresa, que se comprometan con los fines de la organización y que los valore intrínsecamente. Es evidente que si la organización espera este tipo de compromiso, debe por su parte ofrecer incentivos y condiciones que sean consistentes con esa participación. La organización no puede lograr compromiso, creatividad y flexibilidad sólo con pagarle más al empleado, tiene que existir también la posibilidad de que éste pueda obtener incentivos de otra índole, como por ejemplo, más autonomía, más responsabilidad y más oportunidades de hacer cosas interesantes y de crecer psicológicamente.

Posiblemente, lo más importante que la organización puede hacer al respecto es desarrollar supuestos sobre la gente que se ajusten a la realidad. Esta acción, a su vez, implica que por lo menos existe la intención de determinar cómo es cada persona y qué espera de cada una de las etapas de su vida personal y profesional. Cuando se generaliza mucho sobre la gente, un gerente corre el peligro de equivocarse a la luz de la realidad empírica y peor aún, quizás, es posible que las generalizaciones se conviertan en un insulto para la gente: no se puede asumir que todo mundo es igual. Si el gerente empieza a poner a prueba sus supuestos, no sólo empieza a desarrollar un método para darse cuenta de la realidad sino que empieza también a decirle a la gente que de veras se preocupa por ellos, disminuyendo así la posibilidad de que el empleado se sienta amenazado o insultado. A medida que los supuestos se acercan a la realidad, la empresa y sus prácticas de liderazgo empiezan a crear el tipo de clima organizacional que se requiere para procurar comunicación válida y confiable, esfuerzo creativo, flexibilidad y compromiso a más largo plazo.

3. Miremos el problema de las *relaciones grupales e intergrupales*. No cabe duda que los grupos son parte integral de cualquier organización y que la alternativa básica no es si tenerlos o no, sino cómo crear condiciones bajo las cuales los grupos trabajen en procura de los fines organizacionales y no en contra de ellos. Un aspecto de la solución se menciona en las primeras dos indicaciones, pues parece ser clara la evidencia de que si el empleado se siente amenazado, insultado y no muy apreciado, lo más seguro es que empiece a conformar grupos en *contra* de la empresa. Para evitar que esto suceda, por tanto, se requieren prácticas de manejo menos amenazantes que le permitan al empleado integrar sus necesidades personales con los fines de la organización.

Una segunda parte de la respuesta se encuentra en ofrecer entrenamiento que conduzca a liderazgo y afiliación de grupos efectivos. A pesar de que casi todo mundo tiene mucha experiencia con grupos, es muy posible que nunca nos hayamos preocupado mucho por identificar aquellos factores que hacen que los grupos sean más o menos efectivos. Si los miembros de una organización entienden mejor la forma como un grupo funciona, existe menos posibilidad de que se conformen grupos con mucha posibilidad de fracasar. Si se conforman grupos que puedan alcanzar algún grado de éxito psicológico y si este logro se percibe en parte como resultado de una buena

administración, entonces es muy posible que el grupo empiece a trabajar en bien de los fines de la organización. Se necesita mucho más que buena intención para hacer que un grupo sea efectivo. Se requiere conocimiento sobre cómo funciona y habilidad para manejar los procesos de grupo.

Cuando miramos los problemas de competencia entre los grupos, es evidente que la competencia entre unidades o grupos de una misma organización o sistema tienen que, a la larga, reducir la efectividad: la competencia produce comunicación distorsionada, mucha más presión para buscar conformidad y por tanto, menos flexibilidad y compromiso con los fines del subgrupo y no con los de toda la organización. El dilema es que la competencia produce también niveles altos de motivación y productividad. Tal y como se ha observado en muchos casos, sin embargo, cuando a una unidad se le invita a competir, las pérdidas a largo plazo representadas en el deterioro de la comunicación intergrupal y en la flexibilidad interna superan las ganancias, a corto plazo, obtenidas con el aumento en la producción. La organización debe desarrollar programas que obtengan motivación y compromiso en forma integral, que mantengan abiertos los canales de comunicación entre los grupos, que se mantenga la preocupación por la actuación de toda la organización y no la del individuo o subgrupo, y que permita que los conflictos se puedan confrontar y resolver. Como es muy difícil resolver un conflicto intergrupal es preferible evitarlo por todos los medios.

4. Uno de los aspectos más difíciles del *diseño de una organización* es cómo hacer que las personas más indicadas den la información adecuada sobre las tareas que se tienen que realizar, en el momento más oportuno, y bajo las actitudes y prácticas de resolución de problemas más apropiadas. El problema del diseño y estructura de la organización está, por consiguiente, completamente ligado con los procesos que se utilicen para manejar a la gente en cualquier tipo de estructura que se seleccione. Para mantenerse saludable, una organización debe ver el problema del *rediseño* perpetuo de su estructura como un mecanismo esencial de adaptación, a pesar de que es también el más difícil y frustrante, pues reestructurar es lo que más energía y tiempo consume.

5. Finalmente, démosle otro vistazo al problema de *liderazgo*. Primero, el liderazgo se puede ver como una función de la organización y no como una característica del individuo. Se puede distribuir entre los miembros de un grupo o de una organización y no está investida automáticamente en un jefe o en quien la autoridad se haya depositada. El buen liderazgo y la buena afiliación, por tanto, se mezclan en una organización efectiva. La tarea de ayudarle al grupo a lograr sus objetivos le corresponde al líder tanto como al miembro de la organización.

Segundo, el liderazgo organizacional tiene una obligación única: manejar las relaciones entre un sistema y su medio, particularmente en lo que se refiere a la función central de fijarle metas a la organización y definir valores y normas sobre las cuales la organización debe básicamente desarrollar su sentido de identidad. Esta función la tienen que desempeñar aquellos miembros que están en contacto con el entorno de la organización y el medio, y quienes tienen el poder de trazarle políticas a la organización. Esta es una responsabilidad crítica que recae por lo general en los más altos ejecutivos de la organización. Si la organización no se ha fijado metas muy claras,

y no puede desarrollar un sentido de identidad, no existe nada con lo cual alguien se pueda comprometer o sobre lo que algo se pueda comunicar. Al mismo tiempo, los altos ejecutivos no tienen que imponer metas e identidad unilateralmente. No existe razón por la que la organización no pueda fijar metas y lograr una identidad con la colaboración y participación de cada miembro de la organización, si así lo decide. Lo que los altos ejecutivos deben hacer es garantizar que en alguna forma se fijen las metas aunque tengan la posibilidad de escoger entre diversas formas para lograr que esto se haga.

He tratado de proponer una estrategia, para lograr efectividad organizacional, basada en buena comunicación, flexibilidad, creatividad y verdadero compromiso psicológico. Estas condiciones se tienen que dar (1) utilizando prácticas de reclutamiento, selección y socialización que estimulen a la gente en vez de desmotivarla; (2) facilitando relaciones psicológicas más realistas con base en un contrato psicológico realista y en el reconocimiento de que existen cambios de desarrollo en la gente; (3) procurando una acción de grupo efectiva; (4) procurando el rediseño perpetuo de las estructuras de la organización; y (5) procurando mejor liderazgo en términos de las actividades de fijación de metas y definición de valores. El argumento no se basa en el supuesto de que esto es bueno para la gente o que la va a hacer sentir mejor. El argumento es más bien, que los sistemas abiertos funcionan mejor si sus miembros se comunican mejor entre ellos, se sienten más comprometidos y son más flexibles y creativos.

Bibliografía

- Alderfer, C. P. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Nueva York: Free Press, 1972.
- Alderfer, C. P. Group and intergroup relations. En J. R. Hackman, & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work*. Santa Mónica, Calif.: Goodyear, 1977.
- Allen, T. J. *Managing the flow of technology*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1977.
- Allison, G. T. *Essence of decision*. Boston: Little-Brown, 1971.
- Argyris, C. *Personality and organization*. Nueva York: Harper & Row, 1957.
- Argyris, C. *Understanding organizational behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey, 1960.
- Argyris, C. *Integrating the individual and the organization*. Nueva York: Wiley, 1964.
- Argyris, C. Leadership, learning, and changing the status quo. *Organizational Dynamics*, invierno 1976, págs. 29-43.
- Argyris, C., & Schon, D. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Argyris, C., & Schon, D. A. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Asch, S. E. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership, and men*. Pittsburgh: Carnegie Press, 1951.
- Bailyn, L., & Schein, E. H. Where are they now and how are they doing? *Technology Review*, 1972, 74, 3-11.
- Bailyn, L., & Schein, E. H. Life/career considerations as indicators of quality of employment. In A. D. Biderman & T. F. Drury, *Measuring work quality for social reporting*. Nueva York: Wiley (Sage Publications), 1976.

- Bailyn, L. & Schein, E. H. *Living with technology: Issues at midcareers*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1980.
- Baldrige, J. V. *Power and conflict in the university*. Nueva York: Wiley, 1971.
- Bales, R. F. Task roles and social roles in problem solving groups. In N. Maccoby et al. (Eds.), *Readings in social psychology, 3a. ed.* Nueva York: Holt, Rinehart, & Winston, 1958.
- Balzer, R. *Clockwork*. Garden City, Nueva York: Doubleday, 1976.
- Barash, D. P. *Sociobiology and behavior*. Nueva York: Elsevier, 1977.
- Barnard, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- Bass, B. M. *Organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon, 1965.
- Bateson, G. *Steps to an ecology of mind*. Nueva York: Ballantine, 1972.
- Bavelas, A., & Strauss, G. Group dynamics and intergroup relations. In K. Benne, & R. Chin, (Eds.), *The Planning of Change*. Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1962.
- Beckhard, R. *Organization development: Strategies and models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Benne, K. D., & Sheats, P. Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 1948, 4, 41-49.
- Bennis, W. G. Revisionist theory of leadership. *Harvard Business Review*, 1961, 39, 26 y siguientes.
- Bennis, W. G. Toward a truly scientific management: The concept of organizational health. *General Systems Yearbook*, 1962, 7, 269-282.
- Bennis, W. G. *Changing organizations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1966.
- Bennis, W. G. *The unconscious conspiracy: Why leaders can't lead*. Nueva York: AMACON, 1976.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin, R. *The planning of change, 2a. ed.*, Nueva York: Holt, Rinehart, y Winston, 1969.
- Berne, E. *Games people play*. Nueva York: Grove Press, 1964.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. Reactions to intergroup competition under winlose conditions. *Management Science*, 1961, 7, 420-435.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. Headquarters-field team training for organizational improvements, *Journal of the American Society of Training Directors*, 1962, 16.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. *The managerial grid*. Houston, Tex.: Gulf Publishing, 1964.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. *Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1976.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. *Formal organizations*. San Francisco: Chandler, 1962.
- Blaumer, R. *Alienation and freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Bradford, L. P. *National training laboratories: Its history 1947-1970*. Bethel, Maine: National Training Laboratories, 1974.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Eds.) *T-Group theory and laboratory method*. Nueva York: Wiley, 1964.

- Burns, T., & Stalker, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications, 1961.
- Cartwright, D. (Ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press, 1959.
- Cartwright, D., & Zander, A. *Group dynamics: Research and theory*. Nueva York: Harper & Row, 1968.
- Chander, A. D., Jr. *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- Clark, J. V., & Krone, C. G. Towards an overall view of organization development in the early seventies. In J. Thomas & W. G. Bennis, (Eds.), *Management of change and conflict*. Baltimore: Penguin Books, 1972.
- Coch, L., & French, J. R. P. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1948, 1, 512-532.
- Cooley, C. H. *Human nature and the social order*. Nueva York: Scribners, 1922.
- Cummings, T. G., & Srivastva, S. *Management of work: A socio-technical systems approach*. Kent, Ohio: Kent State University Press, 1977.
- Cyert, R. M., & March, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- Dahl, R. A. The concept of power. *Behavioral Science*, 1957, 2, 201-218.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. Career Stages: A model of professional careers in organizations. *Organizational Dynamics*, 1977, 6, 19-42.
- Dalton, M. *Men who manage*. Nueva York: Wiley, 1959.
- Davis, J. H., Laughlin, P. R., & Komorita, S. S. The social psychology of small groups: Cooperative and mixed motive interaction. *Annual Review of Psychology*, 1976, 27, 501-541.
- Davis, L. E. Toward a theory of job design. *Journal of Industrial Engineering*, 1957, 8, 305-309.
- Davis, L. E. The design of jobs. *Industrial Relations*, 1966, 6, 21-45.
- Davis, S. M. *Comparative management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1971.
- Davis, L. E., & Cherns, A. B. *The quality of working life, 2 vols.* Nueva York: Free Press, 1975.
- Davis, S. M., & Lawrence, P. R. *Matrix*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Drucker, P. F. *The practice of management*. Nueva York: Harper & Row, 1954.
- Dubin, R. Industrial workers' worlds. *Social Problems*, 1956, 3, 131-142.
- Dubin, R. Work in modern society. In R. Dubin, (Ed.) *Handbook of work, organization, and society*. Chicago, Ill.: Rand-McNally, 1976.
- Duncan, R. B. The characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, 313-327.
- Duncan, R. B. Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact on organizational effectiveness. *Human Relations*, 1973, 26, 273-291.
- Dyer, W. G. *The sensitive manipulator*. Provo, Utah: Brigham Young University Press, 1972.

- Dyer, W. G. *Team building*. Reading Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Emery, F. E., & Thorsrud, E. *Form and content in industrial democracy*. London: Tavistock Publications, 1969.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 1965, 18, 21-32.
- Etzioni, A. *Complex organizations*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- Evan, W. M. (Ed.). *Inter-organizational relations*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1978.
- Farris, G. Organizational factors and individual performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 1969, 53, 87-92.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. *Social pressures in informal groups: A study of a housing project*. Nueva York: Harper & Row, 1950.
- Fiedler, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F. E. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 1971, 76, 128-148.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. Nueva York: Wiley, 1976.
- Fleishman, E. A. Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 1953, 6, 205-222.
- Fleishman, E. A. Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership*. Carbondale, Ill. Southern Illinois University Press, 1973.
- Ford, R. N. Job enrichment lessons from AT & T. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1973, págs. 96-106.
- Frost, C., Wakeley, J. H., & Ruh, R. A. *The Scanlon plan for organization development*. East Lansing, Mich.: Michigan State University Press, 1974.
- Galbraith, J. *Designing complex organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.
- Galbraith, J. *Organization design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Gellerman, S. W. *Motivation and productivity*. Nueva York: American Management Association, 1963.
- Ghiselli, E. E. *Explorations in managerial talent*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear, 1971.
- Gibb, C. A. Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson, (Eds.), *Handbook of social psychology*, 2a. ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Goffman, E. *The presentation of self in everyday life*. Nueva York: Doubleday, 1959.
- Goffman, E. *Behavior in public places*. Nueva York: Free Press, 1963.
- Goffman, E. *Interaction ritual*. Chicago: Aldine, 1967.
- Grusky, O. Authoritarianism and effective indoctrination: A case study. *Administrative Science Quarterly*, 1962, 7, 79-95.
- Hackman, J. R. Work design, In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work*. Santa Mónica, Calif.: Goodyear, 1977.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1971, págs. 259-286.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.
- Haire, M. Psychological problems relevant to business and industry. *Psychological Bulletin*, 1959, 56, 169-194.
- Hall, D. T. *Careers in organizations*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear, 1976.
- Hall, E. *The silent language*. Nueva York: Doubleday, 1959.
- Hall, E. *The hidden dimension*. Nueva York: Doubleday, 1966.
- Hall, E. *Beyond culture*. Nueva York: Anchor, 1977.
- Harbison, F., & Myers, C. A. *Management in the industrial world*. Nueva York: McGraw-Hill, 1959.
- Harrel, T. W., & Harrell, M. S. The personality of MBA's who reach general management early. *Personnel Psychology*, 1973, 26, 127-134.
- Harris, F. G., & Little, R. W. Military organization and social psychiatry. *Symposium on Preventive and Social Psychiatry*. Washington, D. C.: Walter Reed Army Institute of Research, 1957.
- Harris, T. A. *I'm ok: you're ok*. Nueva York: Avon, 1967.
- Helmreich, R., Bakeman, R., & Scherwitz, L. The study of small groups. *Annual Review of Psychology*, 1973, 24, 337-354.
- Hemphill, J. K. *Leader behavior description*. Columbus, Ohio: Ohio State University, 1950.
- Herbst, P. G. *Autonomous group functioning*. London: Tavistock Publications, 1962.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. *Management of organizational behavior*, 3a. ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.
- Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co., 1966.
- Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, enero-febrero 1968, págs. 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. *The motivation to work*. Nueva York: Wiley, 1959.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Axelson, R., & Wilson, D. Decision coalitions. In B. King, S. Streufert & F. E. Fiedler (Eds.), *Managerial control and organizational democracy*. Nueva York: Wiley, 1978.
- Hickson, D. J., Pugh, D. S., & Pheysey, D. C. Operations technology and organizational structure: An empirical re-appraisal. *Administrative Science Quarterly*, 1969, 14, 378-397.
- Holland, J. L. *The psychology of vocational choice*. Waltham, Mass.: Blaisdell, 1966.
- Holland, J. L. *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973.
- Homans, G. *The human group*. Nueva York: Harcourt, Brace, 1950.
- Homans, G. *Social behavior: Its elementary forms*. Nueva York: Harcourt, Brace, 1961.
- Hornstein, H. A., Bunker, B. B., Burke, W. W., Gindes, M., & Lewicki, R. J. *Social intervention*. Nueva York: Free Press, 1971.

- Horsfall, A., & Arensberg, C. Teamwork and productivity in a shoe factory. *Human Organization*, 1949, 8, 13-25.
- Hosking, D., & Schriesheim, C. Review of Fiedler et al., *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (Nueva York: Wiley, 1976). *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, 496-504.
- House, R. A. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, 321-338.
- Hughes, E. C. *Men and their work*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.
- Jahoda, M. *Current concepts of positive mental health*. Nueva York: Basic Books, 1958.
- Janis, I. L. *Victims of group think*. Boston: Houghton-Mifflin, 1972.
- Janis, I. L., & King, B. T. The influence of role playing on opinion change. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1954, 69, 211-218.
- Janis, I. L., & Mann, L. *Decision making*. Nueva York: Free Press, 1977.
- Jasinski, F. J. Technological delimitations of reciprocal relationships: A study of interaction patterns in industry. *Human Organization*, 1956, 15, No. 2.
- Jennings, H. H. *Leadership and isolation*, 2a. ed. Nueva York: Longmans Green, 1950.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York: Wiley, 1964.
- Katz, D., & Kahn, R. L. *The social psychology of organizations*. Nueva York: Wiley, 1966.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1950.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. *Personal influence*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1955.
- Katz, R. The influence of group conflict on leadership effectiveness. *Organizational behavior and human performance*, 1977, 20, 265-286.
- Katz, R. Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, 204-223.
- Katz, R., & Van Maanen, J. The loci of work satisfaction. *Human Relations*, 1977, 30, 469-486.
- Kenn, P. G. W., & Scott-Morton, M. S. *Decision support systems: An organizational perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. *Principles of management*, 5a. ed. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- Kotter, J. P. The psychological contract. *California Management Review*, 1973, 15, 91-99.
- Kotter, J. P. *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Krone, C. G. Open systems redesign. In J. D. Adams, (Ed.), *Theory and method in organization development: An evolutionary process*. Arlington, Va.: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1974.
- Ladd, E. C., & Lipsett, S. M. *The divided academy*. Nueva York: McGraw-Hill, 1975.

- Larson, L. L., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. The great leader behavior myth. *Proceedings of the Academy of Management*, 1975, págs. 170-172.
- Lawler, E. E., III. *Pay and organizational effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill, 1971.
- Lawler, E. E., III. Pay, participation, and organizational change. In E. L. Cass & F. G. Zimmer (Eds.), *Man and work in society*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. *Developing organizations: Diagnosis and action*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Leavitt, H. J. Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, 46, 38-50.
- Leavitt, H. J. *The social science of organizations: Four perspectives*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- Leavitt, H. J. Suppose we took groups seriously? In E. L. Cass & F. G. Zimmer, (Eds.), *Man and work in society*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
- Lesieur, F. *The Scanlon plan*. Nueva York: Wiley, 1958.
- Levinson, H. *Men, management, and mental health*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962.
- Levinson, H. *The exceptional executive: A psychological conception*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968.
- Lewin, K. Group decision and social change. In G. E. Swanson, T. N. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Reading in social psychology, rev. ed.* Nueva York: Holt, 1952.
- Lieberman, S. The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants. *Human Relations*, 1956, 9, 385-402.
- Likert, R. *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill, 1961.
- Likert, R. *The human organization*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- Lindblom, C. E. The science of muddling through. *Public Administration Review*, 1959, 19, 79-99.
- Lindblom, C. E. *The intelligence of democracy*. Nueva York: Free Press, 1965.
- Lindholm, R., & Norstedt, J. *The Volvo report*. Stockholm: Swedish Employers' Confederation, 1975.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. *The dynamics of planned change*. Nueva York: Harcourt, Brace, 1958.
- Lorenz, K., & Leyhausen, P. *Motivation of human and animal behavior*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1973.
- Lowin, A., & Craig, J. R. The influence of level of performance on managerial style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, 3, 440-458.
- Luthans, F. *Introduction to management: A contingency approach*. Nueva York: McGraw-Hill, 1976.
- Mahoney, T., & Frost, P. The role of technology in models of organizational effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 11, 122-138.

- Maier, N. R. F. *Psychology in industrial organizations*. Boston: Houghton-Mifflin, 1973.
- March, J. G., & Simon, H. A. *Organizations*. Nueva York: Wiley, 1958.
- Marquis, D. G. Individual responsibility and group decisions involving risk. *Industrial Management Review*, 1962, 3, 8-23.
- Marquis, D. G. & Reitz, H. J. Effects of uncertainty on risk taking in individual and group decisions. *Behavioral Science*, 1969, 4, 181-188.
- Marrow, A. J. *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*. Nueva York: Basic Books, 1969.
- Marrow, A. J., Bowers, D. G., & Seashore, S. E. *Management by participation*. Nueva York: Harper & Row, 1967.
- Maslow, A. *Motivation and personality*. Nueva York: Harper, 1954.
- Mayo, E. *The social problems of industrial civilization*. Boston: Harvard University Graduate School of Business, 1945.
- McClelland, D. *The achieving society*. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.
- McClelland, D., & Burnham, D. H. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, marzo-abril 1976, págs. 100-110.
- McGregor, D. M. *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill, 1960.
- McGregor, D. M. *The professional manager*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- McKelvey, B., & Kilmann, R. H. Organization design: A participative multivariate approach. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, 24-36.
- Mead, G. H. *Mind, self, and society*, edited by C. W. Morris. Chicago: University of Chicago Press, 1930.
- Merei, F. *Group leadership and institutionalization*. *Human Relations*, 1949, 2, 23-39.
- Miles, M. *Learning to work in groups*. Nueva York: Teachers College, Columbia University, 1959.
- Mintzberg, H. *The nature of managerial work*. Nueva York: Harper & Row, 1973.
- Moreno, J. L. *Who shall survive?* Washington, D. C.: Nervous and Mental Diseases Publishing Co., 1934.
- Myers, M. S. *Every employee a manager*. Nueva York: McGraw-Hill, 1970.
- National Commission on Productivity and Work Quality. *A plant-wide productivity plan in action: Three years of experience with the Scanlon plan*. Washington, D. C., 1975.
- Osipow, S. H. *Theories of career development*, 2a. ed. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1973.
- Ouchi, W. G., & Jaeger, A. M. Social structure and organizational type. In M. W. Meyer & Associates (Eds.), *Environments and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Pearlin, L. I. Alienation from work. *American Sociological Review*, 1962, 27, 314-326.
- Pelz, D., & Andrews, F. M. Organizational atmosphere, motivation, and research contribution. *American Behavioral Scientist*, 1962, 6, 43-47.
- Perls, F., Hefferline, R., & Goodman, P. *Gestalt therapy*. Nueva York: Delta, 1965.

- Perrow, C. B. *Organizational analysis: A sociological view*. Belmont, Calif.: Brooks-Cole, 1970.
- Pigors, P., & Myers, C. A. *Personnel administration*, 8a. ed. Nueva York: McGraw-Hill, 1977.
- Pugh, D. S. The measurement of organization structure. *Organizational Dynamics*, 1973, 1, 19-34.
- Reitz, H. J. *Behavior in organizations*. Homewood, Ill.: Irwin, 1977.
- Rice, A. K. *Productivity and social organization: The Ahmedabad experiment*. London: Tavistock Publications, 1958.
- Rice, A. K. *The enterprise and its environment*. London: Tavistock Publications, 1963.
- Roe, A. *The psychology of occupations*. Nueva York: Wiley, 1956.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. *Management and the worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939.
- Rogers, C. *On becoming a person*. Boston: Houghton-Mifflin, 1961.
- Schachter, S. Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, 46, 190-207.
- Schachter, S. *The psychology of affiliation*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1959.
- Schein, E. H. The Chinese indoctrination program for prisoners of war. *Psychiatry*, 1956, 19, 149-172.
- Schein, E. H. Management development as a process of influence. *Industrial Management Review*, 1961, 2, 59-77.
- Schein, E. H. How to break in the college graduate. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1964, págs. 68-76.
- Schein, E. H. Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 1968, 9, 1-15.
- Schein, E. H. *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Schein, E. H. The reluctant professor: Implications for university management. *Sloan Management Review*, 1970, 12 (1), 35-49.
- Schein, E. H. The role innovator and his education. *Technology Review*, 1970, 72, 33-37.
- Schein, E. H. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, 7, 401-426.
- Schein, E. H. *Professional education: Some new directions*. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- Schein, E. H. How "career anchors" hold executives to their career paths. *Personnel*, 1975, 52 (No. 3), 11-24.
- Schein, E. H. *Career dynamics*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978. (a)
- Schein, E. H. The role of the consultant: Content expert or process facilitator? *Personnel and Guidance Journal*, febrero 1978, págs. 339-343. (b)
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. *Personal and organizational change through group methods*. Nueva York: Wiley, 1965.
- Schein, E. H., & Ott, J. S. The legitimacy of organizational influence. *American Journal of Sociology*, 1962, 67, 682-689.
- Schein, E. H., Schneier, I., & Barker, C. H. *Coercive persuasion*. Nueva York: Norton, 1961.

- Schrank, R. *Ten thousand working days*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1978.
- Seashore, S. F. *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center, University of Michigan, 1954.
- Shaw, M. E. *Group dynamics: The psychology of small groups*. Nueva York: McGraw-Hill, 1971.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. *Intergroup conflict and cooperation: The robbers' cave experiment*. Norman Okla.: University Book Exchange, 1961.
- Sherif, M., & Sherif, C. *Social psychology*. Nueva York: Harper & Row, 1969.
- Silberbauer, E. R. *Understanding and motivating the Bantu worker*. Johannesburg, South Africa: Personnel Management Advisory Service, 1968.
- Simon, H. A. *The new science of management decisions*. Nueva York: Harper & Row, 1960.
- Speer, A. *Inside the third reich*. Nueva York: Macmillan, 1970.
- Steers, R. M. *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Mónica, Calif.: Goodyear, 1977.
- Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 1948, 25.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus, Ohio: Ohio State University, 1957.
- Stoner, J. A. Risky and cautious shifts in group decisions: The influence of widely held values. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1968, 4, 442-459.
- Strauss, G. Workers: Attitudes and adjustments. In J. M. Rosow (Ed.), *The worker and the job*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974.
- Strong, E. K. *Vocational interests of men and women*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1943.
- Super, D. E., & Bohn, M. J. *Occupational psychology*. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, H. W. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, marzo-abril 1958.
- Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. Does group participation when using brain-storming techniques facilitate or inhibit creative thinking. *Administrative Science Quarterly*, 1958, 3, 23-47.
- Terkel, S. *Working*. Nueva York: Random House, 1974.
- Thompson, J. D. *Organizations in action*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- Thompson, J. D., & McEwen, W. J. Organizational goals and environment. *American Sociological Review*, 1958, 23, 23-30.
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H. & Pollock, A. B. *Organizational choice*. London: Tavistock Publications, 1963.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. *Human Relations*, 1951, 4, 1-38.
- Van Beinum, H. J. J., & deBel, P. D. *Improving attitudes toward work especially by participation*. London: Tavistock Publications, No. HRC 101, 1968.

- Van Maanen, J. Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin, (Ed.), *Handbook of work, organization and society*. Chicago: Rand-McNally, 1976.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. Improving the quality of work life: Career development. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work*. Santa Mónica, Calif.: Goodyear, 1977.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, Vol. I, Greenwich, Conn.: JAI Press, Inc., 1979.
- Van Maanen, J., Schein, E. H., & Bailyn, L. The shape of things to come: A new look at organizational careers. In J. R. Hackman, E. E. Lawler & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1977.
- Vroom, V. H. *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1960.
- Vroom, V. H. Leadership revisited. In E. L. Cass & F. G. Zimmer (Eds.), *Man and work in society*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
- Vroom, V. H. Can leaders learn to lead? *Organizational Dynamics*, invierno 1976, págs. 17-28.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. *Leadership and decision making*. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Walker, C. R., & Guest, R. H. *The man on the assembly line*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1952.
- Walton, R. E. *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Walton, R. E. How to counter alienation in the plant. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1972, págs. 70-81.
- Walton, R. E. Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, mayo-junio 1974, págs. 12 y siguientes.
- Walton, R. E. The diffusion of new work structures: Explaining why success didn't take. *Organizational Dynamics*, invierno 1975, págs. 3-22.(a)
- Walton, R. E. From Hawthorne to Topeka to Kalmar. In E. L. Cass & F. G. Zimmer (Eds.), *Man and work in society*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
- Weber, M. *The theory of social and economic organization*, edited by T. Parsons, Glencoe, Ill.: The Free Press, 1947.
- Whyte, W. F. *The street corner society*. Chicago: University of Chicago Press, 1943.
- Whyte, W. F. *Human relations in the restaurant industry*. Nueva York: McGraw-Hill, 1948.
- Whyte, W. F. *Money and motivation: An analysis of incentives in industry*. Nueva York: Harper & Row, 1955.
- Woodward, J. *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press, 1965.
- Wrightsmann, L. S. Measurement of philosophies of human nature. *Psychological Reports*, 1964, 14, 743-751.
- Wrightsmann, L. S. *Assumptions about human nature*. Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1974.

- Wrightsman, L. S. *Social psychology*. Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1977.
- Yankelovich, D. The meaning of work. In J. M. Rosow (Ed.), *The worker and the job*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974.
- Zaleznik, A., Christensen, C. R., & Roethlisberger, F. J. *The motivation, productivity, and satisfaction of workers: A prediction study*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1958.

Indice

- Acción, investigación, 220-222, 227
- Adaptación, 86
- Adaptabilidad organizacional, 215
- Ciclo de adaptabilidad para mantener la efectividad organizacional, 215-219
- Efectiva, condiciones organizacionales que se deben dar, 228-232
- Problemas y peligros del ciclo de, 216-219
- Administración, escuela de Administración Sloan de MIT, 78
- Administrador(es), 8
- procesos de decisión, 111-112
- Alderfer, categorías de motivación, 82
- Alienación de empleados, 91
- Autoridad:
- bases de la, 23-27
- bases carismáticas de, 25-26
- bases racionales de la, 26
- bases racionales legales de la, 26-27
- coercitiva, 42
- jerarquía de, 14, 200
- normativa, 42
- poder y, 22
- tradicón como base de, 24
- utilitaria, 42
- Autonomía, 85
- Cambio, en organizaciones:
- creación de una motivación para el, 224-225
- comportamientos, 225-226
- desarrollo de nuevas actitudes y el rol del consultor, en, 227
- estabilización, 226
- un modelo de, 224-225
- Carbón, minas de estudios del Instituto Tavistock, 56-58
- Carisma, 25-26
- Carrera:
- desarrollo de una, 74
- determinantes de una, 78
- teoría de Holland, 76
- Causa-Efecto, relaciones, 8
- Coercitivo, poder, 42, 101
- Competencia entre grupos en una organización, 160-164
- Complejos, Teoría de los supuestos, 88-98
- el contrato psicológico y, 92-93
- evidencia de, 90
- implicaciones para la administración, 89
- Conducta, humana, ver humana, naturaleza
- Conflicto obrero-patronal de la Refinería de Petróleo
- Conjuntos de roles, 183-184
- Contingencia, teorías de, 45, 92
- Contrato psicológico, 20-22
- en la teoría de auto-actualización, 65
- en la teoría racional-económica, 65
- en la teoría de los supuestos sociales, 65

Contrato psicológico (*continuación*)

- y motivación, 92
- y supuestos complejos, 92-93
- Coreano, conflicto, 61
- Creatividad, 95

Decisión(es):

- aceptación de, 113
- calidad de, 113
- proceso de toma de, 111-112
- Dinámica, Factores del grupo y de los fines de la organización, 145-146
- el conflicto obrero-patronal de la refinería de petróleo, 154-156
- Dirección participativa, 66
- Diseño, Teoría de Galbraith sobre el, 199

Económico, incentivo, 92

- Efectividad de las organizaciones, 30, 93, 192-194, 212-232
- aumento de la, 212-232
- un ciclo de adaptación, 215-219

Empleados:

- alienación de la organización, 91
- asignación de, 19-20, 229
- autonomía, 85
- el contrato psicológico, 230
- entrenamiento de, 19-20
- que frenan la producción, 62
- reclutamiento de, 19-20, 229
- relación líder-subordinado, 104-105
- selección de, 5, 19-20
- socialización de los, 19-20, 229
- "superproductores", 62
- y la teoría de la auto-actualización, 64-68
- y la teoría de los supuestos complejos, 88-98
- y la teoría de los supuestos racionales-económicos, 49-52
- y la teoría de los supuestos sociales, 52-53
- Ensamblaje, líneas de, 91
- Entrenamiento de empleados, 19-20
- Extrínseca, motivación, 83-130

Formules, grupos, 136

- Formules, organizaciones, 15, 139
- definición de, 15
- un modelo de, 15

Grupos:

- conformados al azar, 138
- competencia entre, 160-164
- cuando se usan, 154
- de sensibilidad, 151-154
- definición de, 135
- el modelo de grupos superpuestos de Likert, 182
- estilo de liderazgo, 189-190
- estructura, 149-150
- factores ambientales, 143-144
- factores dinámicos que afectan los, 145-147
- factores que afectan la afiliación, 144
- formal, 136
- función contraorganizacional, 137
- funciones que desempeñan, 138-142
- horizontales, 138
- informales, 136-138
- integración del individuo con las necesidades organizacionales, 150
- liderazgo socio-emocional, 116
- métodos de laboratorio para el entrenamiento de los miembros, 151-154
- mixtos, 138
- problemas intergrupales en las organizaciones, 160-169
- psicológicos, 135
- relaciones intergrupales, 230
- situaciones de ganancia-pérdida en relaciones intergrupales, 162-164, 167
- tareas de liderazgo, 103, 110, 115
- tipos de, en organizaciones, 146-149
- verticales, 138

Hawthorne, efecto, 53

- Hawthorne, estudios, 53-56, 128, 136
- Herzberg, factores, 82
- Homans, modelo, 176-178
- Humana, naturaleza, 37
- complejidad de, 88-89
- falacia biológica de, 70
- origen biológico de, 70
- Humanos, recursos, asignación de, 19-20, 220

Igualación del poder, 66

- Incentivos, sistemas, 37
- Información y utilización, 199-206
- Informal, organizaciones, 14-15
- definición, 14-15

Informales, grupos, 136

- Innovación, 86
- Innovación de rol, 95
- Integración, entre partes de la organización, 28-30, 197
- problemas de, 168-169
- Integrables, relaciones, 6, 160-164, 166-168, 230
- competencia, 160-164
- prevención de conflictos intergrupales, 166-168
- problemas en organizaciones, 160-172
- situaciones de ganancia-pérdida, 162-164, 167
- Intrínseca, motivación, 83

Kahn, modelo de roles superpuestos, 183

Laboratorio, métodos de entrenamiento de empleados, 151-154

Liderazgo:

- alcance de, 100-101
- estilos, 189-190
- funciones de, 125-126, 131-132
- métodos de entrenamiento en laboratorios, 119-122
- modelo de contingencia, 107, 110, 119-122
- participación y, 107
- socioemocional, 116
- tareas de liderazgo, 103, 110, 115
- tipos de análisis, 99-100, 103-110
- Líderes, teoría de apareamiento, 107
- Likert, modelo de grupos superpuestos, 182
- LPC (Colega de trabajo de menor preferencia), 107

Maslow, categorías de motivación, 82

Medio:

- el modelo de conjunto de roles superpuestos de Kahn, 183-184
- el modelo de grupos superpuestos de Likert, 182
- el modelo de Homans, 176-178
- el modelo de Tavistock, 178-190
- factores que afectan los fines organizacionales, 142
- interacción de la organización, 186-190
- relación de las organizaciones con el, 30, 32, 174-176, 178-192

Michigan, estudios, 109, 129-130

Motivación, 6

- cambios en, como resultado de la experiencia organizacional, 92
- categorías de, 82
- extrínseca, 83
- incentivos y premios, 37
- intrínseca, 83
- premios económicos, 92
- supuestos gerenciales sobre la gente, 47-68
- teorías de, 37
- teoría de auto-actualización, 37
- teoría de los supuestos complejos, 88-98
- teoría de los supuestos sociales, 52-53
- teoría racional-económica, 49-52
- Movimiento pro-calidad de vida laboral, 181

National Training Laboratories, 151

Necesidades de McClelland, 82

Neoestructuralistas, 185

Normas:

- obligatorias, 94
- periféricas, 94

Ocupacional, escogencia, 74

teorías de, 75

Ohio State University, 115

Organización(es)

- adaptación a los cambios tecnológicos, 8, 32
- adaptación al cambio, 32
- asignación de recursos humanos, 19-20, 229
- autoridad, bases de, y jerarquía, 14, 23-27, 200
- cambio y desarrollo, 220-228
- clases de, 31
- ciclo de adaptabilidad, 215-219
- como un sistema complejo, 173-96
- coordinación de esfuerzos, 11-12
- creación de una, 17-18
- crecimiento de, 32
- criterio de salud, 213-214
- definición, 14-15
- diferenciación-integración, 197-199
- diseño de, 231
- división del trabajo, 12-13, 28
- efectividad, 30, 192-94, 212-232
- empleados. Ver Empleados
- fines, 190-192

Organización(es) (continuación)

grupos en. Ver Grupos
 integración de las partes de una,
 13-14, 28-30
 interacción con el medio, 186-190
 importancia de la retroinformación,
 85, 129
 liderazgo. Ver Liderazgo
 modelo de conjuntos de roles super-
 puestos de Kahn, 183-84
 modelos de diagnóstico, 206-210
 modelo de grupos superpuestos de
 Likert, 182
 modelo de Homans, 176-78
 modelo de Tavistock, 178-181
 paternalistas, 60
 problemas humanos en, 11-17
 rediseño de, 231
 redefinición, 210
 relaciones con el medio, 30, 32
 relaciones individuo-organización, 42
 supuestos gerenciales sobre la gente,
 47-68
 tipos de, 101-103
 Organizacional, dinámica de Kotter,
 206
 Organizacional, psicología, diferencia
 entre la psicología industrial y, 5-7

Participación:
 alienante, 43
 calculadora, 43
 moral, 43
 Paternalistas, organizaciones, 60
 Perrow, el marco integrado, 194-196
 Personal. Ver Empleados
 Poder, igualación, 66
 Premios:
 económicos, 91
 normativos, 42
 Productivity and Work Quality,
 National Commission on, 63
 Profesionalismo, de gerencia, 32-33
 Principios de orden racional-legal,
 como base autoridad, 24-25

Racional-Económica, teoría, 49-51
 estrategia gerencial implícita, 50-51
 evidencia de, 51-52
 y contrato psicológico, 65
 Reclutamiento de personal, 19-20, 229

Refinería de Petróleo, conflicto
 obrero-patronal, 146-147
 Reglas, decisión, 111-115
 Retroalimentación, importancia,
 85, 130
 Relaciones obrero-patronales, 146-147
 Rol, innovación, 95

Scanlon Plan, 63, 67, 92, 167
 Segunda Guerra Mundial, 61
 Selección de empleados, 5, 19-20
 Sistemas, de premios y castigo, 5
 Situaciones de ganancia-pérdida entre
 grupos, 162-164, 167
 Sociales, organizaciones, 15
 modelo de conjuntos de roles
 superpuestos de Kahn, 183-184
 modelo de grupos superpuestos,
 de Likert, 182
 modelo de Homans, 176-178
 modelo de Tavistock, 178-181
 Socialización, 86, 229
 de empleados, 19-20
 Superproductores, 62

Tareas de liderazgo, 103, 110, 115
 Tavistock, Institute:
 estudios sobre la industria minera,
 56-58
 modelo de Tavistock, 178-181
 Tecnológicos, cambios, 8, 32
 Teoría de Auto-actualización, 37, 63,
 64-68
 Teoría de desarrollo de Super, 78
 Teoría de los supuestos sociales, 52-54
 estrategia gerencial implícita, 59
 evidencia de, 60
 y el contrato psicológico, 65
 Teoría X, 50, 65
 Teoría Y, 50, 64, 65
 Trabajo, característica de, 5
 Tradición, como una base de
 autoridad, 118
 Trabajo, dimensiones, 84-85
 Trabajo, división de, 12-13, 28
 Trabajo, longevidad, 86

Western Electric Company, 53

Indice de autores

Alderfer, C.P., 80, 81, 82, 163, 164
 Allen, T.J., 137, 150
 Allison, G.T., 185, 221
 Andrews, F.M., 67
 Arensberg, C., 220
 Argyris, C., 21, 64, 65, 66, 67, 90, 91,
 98, 119, 120, 121, 122, 124, 141,
 213, 214
 Axelson, R., 185
 Asch, 141

Back, K., 137
 Bakeman, R., 156
 Bailyn, L., 67, 75, 76, 175
 Baldrige, J.V., 44
 Bales, R.F., 116, 123
 Balzer, R., 58, 63
 Bamforth, K.W., 53
 Barash, D.P., 70
 Barker, C.H., 157, 224
 Barnard, Chester, 14
 Bass, B.M., 124
 Bateson, G., 121
 Bavelas, A., 218
 Beckhard, R., 121, 180, 221
 Benne, K.D., 120, 123, 218
 Bennis, W.G., 90, 120, 121, 146, 151,
 213, 218, 220, 224
 Berne, E., 220

Berry, P.C., 155
 Blake, R.R., 116, 121, 122, 123, 160,
 164, 165, 166, 221
 Blanchard, K.H., 98, 116, 117, 118,
 121, 122, 123, 124, 127, 129
 Blau, P.M., 11, 31, 43
 Blauner, R., 91, 126
 Block, C.H., 155
 Bohn, M.J., 74, 78
 Bowers, D.G., 220
 Bradford, L.P., 120, 151, 220
 Brown, Wilfred, 178
 Bunker, B.B., 224
 Burke, W.W., 224
 Burnham, D.H., 81
 Burns, T., 192, 194, 195
 Butler, R.J., 185

Cartwright, D., 27, 116, 147, 220
 Chandler, A., 18
 Chermers, M.M., 109
 Cherns, A.B., 181
 Chin, R., 218
 Clark, J.V., 180
 Coch, L., 218, 220
 Cooley, C.H., 72
 Coons, A.E., 115
 Craig, J.R., 119
 Cummings, T.G., 179, 180, 181
 Cyert, R.M., 184, 186, 189, 200

Dahl, R.A., 221
 Dalton, Melville, 17, 22, 138, 141
 Davis, J.H., 156
 Davis, L.E., 24, 25, 179, 181
 Davis, S.M., 205
 deBel, P.D., 179
 Dickson, W.J., 52
 Drucker, P.F., 129
 Dubin, R., 67
 Duncan, R.B., 186, 187, 188, 189, 199
 Dyer, W.G., 121, 145, 146, 153

Emery, F.E., 175, 178, 179
 Etzioni, A., 11, 42, 45, 50, 92, 101, 186
 Evan, W.M., 182

Farris, G., 119
 Festinger, L., 137
 Fiedler, F.E., 90, 98, 107, 108, 109,
 110, 114, 115, 116, 118, 121, 123,
 127

Fitzgerald, Ray, 47
 Fleishman, E.A., 116, 149
 Ford, R.N., 181
 French, J.R.P., 218, 220
 Freud, Sigmund, 70, 73
 Frost, C., 63
 Frost, P., 193, 194

Galbraith, J., 199, 200, 201, 206
 Gellerman, S.W., 91
 Ghiselli, E.E., 81
 Gibb, C.A., 106, 120
 Gibb, J.R., 128
 Gindes, M., 224
 Goffman, Erving, 40
 Grusky, O., 90, 91
 Guest, R.H., 61

Hackman, J.R., 83, 86, 179, 181
 Haire, M., 19
 Hall, D.T., 21, 41, 74
 Hall, Edward, 40
 Harbison, F., 44, 124
 Harrell, M.S., 81
 Harrell, T.W., 81
 Harris, F.G., 62
 Harris, R.T., 180
 Harris, Thomas, 72
 Harvey, O.J., 160
 Helmreich, R., 156
 Hemphill, J.K., 115
 Herbst, P.G., 178, 180

Hersey, P., 98, 116, 118, 121, 122,
 123, 124, 127, 129
 Herzberg, F., 67, 80, 82, 83
 Hickson, D.J., 185, 193
 Higgin, G.W., 53, 178
 Holland, J.L., 74, 76
 Homans, G., 21, 29, 52, 137, 173, 176,
 177
 Hood, W.R., 160
 Hornstein, H.A., 224
 Horsfall, A., 220
 Hosking, D., 110
 House, R.A., 70, 126
 Hughes, E.C., 64
 Hunt, J.G., 116

Jacques, E., 178
 Jaeger, A.M., 60
 Janis, I.L., 157, 166, 185
 Jasinski, F.J., 61
 Jennings, H.H., 220

Kahn, R.L., 21, 173, 183, 184, 213
 Katz, R., 83, 86, 87, 116, 126, 127,
 130, 173, 182
 Keen, P.G.W., 204
 Kilmann, R.H., 29
 King, B.T., 166
 Komorita, S.S., 156
 Koontz, H., 51
 Kotter, J.P., 21, 197, 206, 207, 209,
 210, 216
 Krone, C.G., 180

Ladd, E.C., 44
 Larson, L.L., 116
 Lawler, E.E., 83, 92
 Laughlin, P.R., 156
 Lawrence, P.R., 29, 30, 90, 197, 198,
 199, 205, 214
 Lazarsfeld, P.F., 182
 Leavitt, H.J., 66, 133, 141, 149
 Lesieur, F., 63
 Levinson, H., 21, 70
 Lewicki, R.J., 224
 Lewin, K., 124, 151, 218, 220, 221,
 222, 224
 Leyhausen, P., 70
 Lieberman, S., 92
 Likert, R., 110, 123, 124, 129, 182, 221
 Lindblom, C.E., 185, 221/
 Lindholm, R., 133, 181

Lippitt, R., 224
 Lipset, S.M., 44
 Little, R.W., 62
 Lorenz, K., 70
 Lorsch, J. W., 29, 30, 90, 197, 198,
 199, 214
 Lowin, A., 119
 Luthans, F., 90

McClelland, D., 80, 81, 82
 Maccoby, N., 116
 McEwen, W.J., 186, 221
 McGregor, D.M., 49, 50, 64, 65, 67,
 90, 129, 214, 221
 McKelvey, W., 29
 Mahar, L., 109
 Mahoney, T., 193, 194
 Maier, Norman, 40
 Mann, L., 157, 185
 March, J.G., 11, 21, 184, 186, 189,
 190, 200
 Marquis, D.G., 155, 156
 Marrow, A.J., 220
 Maslow, A., 64, 67, 80, 81, 82
 Mausner, B., 71
 Mayo, Elton, 58, 60, 64
 Mead, G.H., 72
 Merei, F., 148, 149
 Miles, M., 146
 Mintzberg, H., 63
 Moreno, J.L., 220
 Morse, N.C., 116
 Mouton, J.S., 116, 121, 122, 123, 160,
 165, 214
 Murray, H., 53
 Myers, C.A., 44, 63, 92, 124, 181

Norstedt., 133, 181

O'Donnell, C., 51
 Oldham, G.R., 83
 Osborn, R.N., 116
 Osipow, S.H., 74
 Ott, J., 23
 Ouchi, W.G., 60

Pearlin, L.I., 91
 Pelz, D., 67
 Perrow, C.B., 190, 191, 192, 194, 195,
 196, 199, 221
 Pigors, P., 63, 92
 Pollock, A.B., 53
 Price, R., 22
 Pugh, D.S., 193

Quinn, R.P., 183

Reitz, H.J., 155, 156
 Rice, A.K., 61, 173, 178, 213
 Roe, A., 74
 Roethlisberger, F.J., 52, 60, 221
 Rogers, C., 220
 Rosenthal, R.A., 183
 Ruh, R.A., 63

Scanlon, Joseph, 63, 68, 167
 Schachter, S., 137, 141, 157
 Schein, E.H., 15, 20, 21, 22, 23, 33, 41,
 45, 50, 67, 71, 73, 74, 75, 78, 79, 80,
 81, 94, 95, 120, 121, 123, 126, 137,
 140, 146, 151, 153, 157, 164, 175,
 220, 224, 227
 Scherwitz, L., 156
 Schmidt, H.W., 111, 124
 Schneier, I., 157, 224
 Schon, D., 119, 120, 121, 122, 124
 Schrank, R., 58, 61, 63
 Schriesheim, C., 110
 Scott, W., 11, 31, 42
 Scott-Morton, M.S., 204
 Seashore, S.F., 61
 Seashore, 220
 Shaw, M.W., 147
 Sheats, P., 123
 Shepard, 221
 Sherif, M., 160, 164, 221
 Silberbauer, Raymond, 40
 Simon, H.A., 11, 21, 184, 185, 186,
 190, 200, 221
 Smith, Adam, 52
 Snoek, J.D., 183
 Snyderman, B., 67
 Speer, A., 18
 Srivastva, S., 179, 180, 181
 Stalker, G.M., 192, 194, 195
 Steer, 194
 Stogdill, R.M., 110, 115
 Stoner, J.A., 155, 156
 Strauss, G., 63, 218
 Strong, E.K., 77
 Super, D.E., 74, 78

Tannenbaum, R., 111, 124
 Taylor, D.W., 155
 Terkel, S., 63
 Thompson, J.D., 22, 186, 188, 189, 193,
 196, 199, 221

252 Psicología de la organización

Thorsrud, E., 179
Trist, Eric, 53, 56, 60, 61, 173, 175,
178, 213
Van Beinum, H.J.J., 179
Van Maanen, J., 18, 71, 73, 80, 85, 95,
127, 140, 175
Vroom, V.H., 70, 90, 98, 110, 114, 115,
121, 122, 124, 127
Wakeley, J.H., 63
Walker, C.R., 61
Walton, R.E., 165, 180, 181
Weber, Max, 24

White, B.J., 160
Whyte, W.F., 61, 62, 90, 177, 220
Wilson, A.T.M., 178
Wilson, D., 185
Wolfe, D.M., 183
Woodward, J., 193, 199
Wrightsman, L.S., 48
Yankelovich, D., 45
Yetton, P. W., 90, 110, 115
Zaleznik, A., 60, 90
Zander, A., 116, 147, 220

Inventario: B00199.....
Fecha: 21 / 07 / 96.....
Clasificación: 65.013.....
Sig. Top.: S 319.....
Donación: Prentice Hall
Compra:
Canje: