

BIBLIOGRAFIA

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

«PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION»

65.012.3.301.151

Resumen del libro del mismo título de EDGAR H. SCHEIN, Editorial Prentice-Hall Internacional, 1972, 154 pp.

1. El campo de la Psicología de la Organización

«Un área científica no se desarrolla hasta que surgen unos modelos teóricos, unos esquemas conceptuales y unos métodos de investigación que permitan reunir y analizar los datos relevantes. Por eso, cuando contamos al mismo tiempo con un *foco* de interés y un método para estudiarlo, nos hallamos ante los inicios de un nuevo *campo*.»

En efecto, para el autor, la utilización eficaz de las personas en todo esfuerzo humano organizado ha constituido siempre un proble-

ma interesante y difícil. Sin embargo, solamente en tiempos recientes existe una concepción de la organización y una metodología, que permite empezar a hablar del campo científico de la Psicología de la Organización.

Así, ante el faraón que edificaba una pirámide se erguía una problemática bastante parecida a la que preocupa a un directivo de una empresa, o a un rector de universidad. Porque lo cierto es que todos ellos tienen que enfrentarse con cuestiones como las siguientes: primero, cómo organizar la tarea y aplicar todos y cada uno de los trabajadores a

ella; segundo, cómo reclutar, formar y dirigir de una manera eficaz a las personas para que sean capaces de realizar esa tarea; tercero, cómo crear condiciones laborales y sistemas de recompensa y de castigo que permitan a los trabajadores mantener un alto nivel de eficacia y una moral de equipo suficiente para que continúe dando frutos durante largos períodos de tiempo; cuarto, cómo ajustar su organización a las condiciones ambientales variables y a las innovaciones tecnológicas; y, por último, cómo enfrentarse con la competencia y con los ataques por parte de otras organizaciones e incluso de grupos que se hallan inmersos en la propia organización.

Los psicólogos comenzaron a interesarse por estos problemas de la organización; sólo en tanto en cuanto sus teorías y métodos les permitían pensar de una manera creadora sobre dicha problemática y comprobar sus esquemas mentales, mediante una investigación experimental. Comenzaron por ciertas preguntas que se relacionan con la medida y selección de los trabajadores individuales e ignoraban todos aquellos problemas que apuntaban a la organización en su conjunto.

Partiendo de esta orientación más científica y sistemática, los psicólogos se fueron aproximando a los problemas que plantean las organizaciones, en un intento cada vez más osado de organizar los procesos de la planificación y de la organización del trabajo en sí mismo. Los psicólogos intentaron brindar a cada trabajador individualizado un empleo que potencia-

ra al máximo: primero, sus capacidades y posibilidades humanas; segundo, la coordinación y el espíritu de equipo entre los trabajadores, y tercero, la eficacia en general.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, se hizo patente que los sistemas de recompensa y de castigo creados por las organizaciones ejercían un impacto muy grande sobre la eficacia de los trabajadores. Al profundizar en las motivaciones de los trabajadores, se observó, por ejemplo, que la intensidad con que un funcionario trabaja depende de la intensidad con que trabaja su compañero, y este efecto es mayor que el correspondiente a la paga o a las presiones del jefe. Se hizo, pues, patente que una organización incluye muchos grupos que engendran sus propias normas, acerca de lo que es una conducta adecuada y correcta, y que éstas se generalizan a la cuantía y al tipo de trabajo que va a realizarse.

Fue dentro del círculo de estudio de las motivaciones de los trabajadores, de los sistemas de incentivos, de las tácticas con el personal y con las relaciones intergrupales, en donde se comenzó a considerar como un foco primario de interés la organización en cuanto sistema total. Los psicólogos descubrieron que *la organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si queremos comprender la conducta individual de una manera meridiana*. Fue este descubrimiento el que creó la Psicología de las Organizaciones como una disciplina autónoma.

La diferencia de esta concepción con la que rigió en la década de los años veinte, y también en las de los cuarenta y cincuenta, es doble: primera, ciertos problemas tradicionales, como los de contratación, examen, selección, formación, análisis de las tareas, incentivos, condiciones laborales, etcétera, ahora son considerados por el psicólogo de las organizaciones como elementos que se hallan vinculados íntimamente con el esquema sociológico de la organización, considerada como un todo, y segunda, el psicólogo de las organizaciones ha comenzado a interesarse por unos temas nuevos que surgen del reconocimiento de las características sistemáticas de las organizaciones. Estos problemas no tienen tanto que ver con la conducta de los individuos como con la conducta de los grupos, subsistemas e incluso la organización total, en respuesta a los estímulos internos y externos.

2. ¿Qué es una organización?

Una organización es la «coordinación de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad común y explícita mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad». Un punto importante de esta definición es que el objetivo de la coordinación es la *actividad*, no las personas. Como muchos teóricos de la organización han señalado ya, y especialmente Chester Barnard, sólo algunas de las actividades de una

determinada persona son relevantes para la consecución de un objetivo concreto. En efecto, la misma persona puede pertenecer a muchas organizaciones diferentes, porque en cada una de ellas sólo algunas de sus actividades son relevantes.

Desde el punto de vista de una organización resulta suficiente explicitar las actividades, *papeles* o *roles* que hay que cumplir, a fin de alcanzar el objetivo. Alguien tiene que disparar con un fusil, alguien tiene que suministrar la munición, alguien tiene que preparar la comida, etc. La persona concreta que debe llenar este cometido es irrelevante para el concepto de organización, aunque, por supuesto, es importante en cuanto a la eficacia con que actúa esa organización. Debido a que una organización es, fundamentalmente, una estructura constituida por roles y un esquema explícito de coordinación, existe independientemente de cualquier personal, puesto que puede sobrevivir a pesar de un cambio total de las personas que la constituyen.

Conviene advertir que la organización, tal y como la define Schein, corresponde a la que los sociólogos llaman organización formal, para distinguirla de otros dos tipos: la *organización social* y la *organización informal*. Las organizaciones sociales son estructuras de coordinación que surgen espontánea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin implicar una coordinación racional para la consecución de objetivos comunes explícitos. Por ejemplo, un grupo de amigos puede coordinar sus actividades en

un grado notable y poseer cierto objetivo implícito común: el de pasarlo bien. Pero no se trata de una organización formal, sino social. Asimismo, el término de *organización informal* se refiere a esas estructuras de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no han sido explicitadas. La planificación formal por parte de una organización exige sólo la coordinación de ciertas actividades, pero por una serie de razones, los actores humanos que desempeñan los papeles de la organización rara vez se limitan a la ejecución de estas actividades. Y a través de sus contactos «informales» van tejiendo una estructura informal y unos canales de información. Tan fuerte y real puede llegar a ser esta organización informal que, a veces, chocha y supera a la propia organización formal. Más aún, muchos de los problemas psicológicos fundamentales provienen de este choque.

3. Empleo, selección, formación y clasificación de los recursos humanos

Las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, pero no comienzan a funcionar hasta que se han adjudicado los puestos a personas concretas que tienen que cumplir los *roles* específicos que se les encomiendan. Por tanto, el problema psicológico que ocupa el primer plano, y que es quizá el más importante en cualquier organización, consiste en cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos

y cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con la máxima eficacia.

Cabe subdividir este problema general en otros dos problemas. En primer lugar, las tácticas de selección, clasificación, etc., elaboradas con el fin de alcanzar el máximo rendimiento por parte de las personas empleadas, no asegura de manera automática que las necesidades individuales, que estas personas aportan a la organización y esperan realizar a través de ella, pueden ser satisfechas de hecho. Por eso uno de los problemas más importantes de la psicología de la organización procede del hecho de que las estrategias y técnicas, que aseguran la eficacia de la organización, dejan sin satisfacer las necesidades de sus miembros o, peor aún, pueden crear problemas que superen a los que ya ha aportado consigo misma la persona en cuestión. Puede ésta sentirse alienada, insegura de sí misma y resentida si la organización fracasa en cumplir un mínimo de sus necesidades de seguridad, de autoestima y de oportunidades para desarrollarse y autorrealizarse.

El segundo problema, se reduce a que la ubicación y utilización eficaz de los recursos humanos es algo que puede ser alcanzado por dos estrategias, fundamentalmente diferentes y que se basan en presupuestos completamente distintos. Una de las estrategias, que se ha identificado con la psicología del personal, carga todo su énfasis en la selección del individuo y en su adecuación al puesto de trabajo. Se considera, pues, al puesto

de trabajo como una constante, mientras que el ser humano pasa a ser una variable. Contando con el «almacén» total de recursos humanos, se intentan encontrar aquellas personas que se adecúan a las exigencias de la organización, o que, al menos, pueden ser formadas para alcanzar esta adecuación. La otra orientación que se identifica con la llamada ingeniería psicológica, coloca el énfasis en la reestructuración de empleos y de su medio físico para adaptarse a las limitaciones y capacidades del ser humano. Se considera a la persona como una constante, mientras que, en cambio, pasa a ser una variable el puesto de trabajo. Idealmente, el puesto de trabajo es estructurado de tal manera que *cualquier persona* pueda desempeñarlo. Ambas orientaciones pueden ser eficaces y lo han sido ya en el pretérito.

En cualquier caso el autor dedica todo el capítulo III a proporcionar soluciones, bastantes satisfactorias a esta doble problemática: la integración de las necesidades humanas con las exigencias de la organización y el equilibrio entre la selección mediante pruebas y la ingeniería psicológica.

4. Utilización de los recursos humanos. Autoridad, influencia e interrelación psicológica

Si el «reclutamiento» y la clasificación en los puestos de trabajo son el primer problema de una organización, la motivación de las personas hacia un alto nivel de ejecución es un segundo problema,

similar en importancia al primero. Tradicionalmente, se ha intentado resolver este problema investigando y catalogando las motivaciones y las necesidades de los trabajadores, y vinculándolas a los incentivos y a las recompensas ofrecidas por la organización. Sin embargo, a medida que los estudios se han ido acumulando, se ha ido haciendo cada vez más evidente que el problema es una cuestión compleja que puede ser conceptualizada mejor en términos de una interacción psicológica, en donde interviene tanto el individuo como la organización en sí misma.

La noción de una interrelación psicológica supone que el individuo posee una serie de esperanzas acerca de la organización, pero que, por su parte, la organización también abriga sus esperanzas respecto al individuo. Quede claro, que estas expectativas, no sólo se refieren a la tarea que va a ser realizada por tales o cuales honorarios, sino que también implica el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones—de carácter informal y tácito, si se quiere—, entre el trabajador y la organización.

La interrelación psicológica queda subrayada desde la perspectiva de la organización, a través del concepto de autoridad, en el sentido de que la decisión de incluirse en una organización exige aceptar el sistema de autoridad que rige dicha organización. Para que la autoridad sea significativa en un grupo o en una organización, debe apoyarse en un consentimiento compartido, que hace referencia a la base de la legitimidad

de que goza la autoridad. Esto es, una ley obtiene nuestro consentimiento sólo si estamos de acuerdo en que es legítima y que posee el derecho a gobernarnos. Una organización, por ejemplo, podrá dotar de autoridad a unos capataces sólo si los trabajadores están de acuerdo con el *sistema* que permite que las personas lleguen a ser capataces. Es esta aceptación unánime del sistema lo que permite que un trabajador tolere, incluso, que haya algún capataz que otro que no sepa actuar como tal, y aún así estará dispuesto a recibir órdenes de él.

Desde el punto de vista del trabajador, la interrelación psicológica se apoya en la percepción de que él, el trabajador, puede *influir* en la organización. Su intuición de que puede influir en la situación es, en parte, el resultado de su consenso, su aceptación del sistema mediante el cual las personas se hallan en situación de ejercer su autoridad. Pero también radica en su sentimiento de que es capaz de influir directamente en la autoridad y cambiar su situación dentro de la organización.

La estructura, mezcla de autoridad y de influencia, que va a producirse en una determinada situación, depende en parte de la base de un consenso mutuo; pero la base sobre la que nosotros aceptamos la legitimidad puede variar de una sociedad a otra y de una organización a otra. El sociólogo Max Weber fue el primero que señaló que las tres bases más importantes de la legitimidad eran, la tradición, la legal y el carisma.

La *tradición* como base de legitimidad, implica que el gobernado

concede la autoridad al líder en la creencia de que su posición ha sido siempre aceptada. El ejemplo más conspicuo es el de las antiguas dinastías monárquicas que se apoyaban, en última instancia, en la creencia del origen divino y en los derechos de la familia reinante que posee el privilegio de entregar por vía hereditaria el trono al primogénito. Se aceptan los niveles más bajos de la autoridad en la medida en que el rey delega la suya a estos niveles. La contrapartida en el dominio empresarial es la aceptación de la autoridad del hijo del propietario de la empresa, como director general incluso, aunque los trabajadores tengan sus dudas acerca de su capacidad como directivo. Es muy poco frecuente este tipo de autoridad, pero, en cambio, abunda en la dimensión política y empresarial en países económicamente subdesarrollados.

Tienden a prevalecer, en cambio, en nuestra sociedad los principios *legales* como base de autoridad. Subyacen al concepto de democracia y al de organización formal. De acuerdo con estas ideas se debe asignar la autoridad de acuerdo con los procedimientos que se hallan insertos en las leyes formales, en los contratos, etc. Estos procedimientos y criterios dan por sentado que una persona que haya demostrado su capacidad y su motivación para cumplir los requisitos de su posición de autoridad, se halla en condiciones de ocupar los puestos directivos.

El *carisma* como base de la autoridad se da en aquellos casos en que una persona que posee una personalidad muy acusada y atrac-

tiva ha sido capaz de atraer a la gente mediante la creencia de que posee una serie de poderes superiores a lo normal. Los movimientos políticos o religiosos proceden, a veces, de líderes carismáticos. Tienen su contrapartida en la vida de la empresa en aquellos casos en que los ejecutivos de alto nivel captan el consenso de los empleados en base a sus cualidades personales, específicas e intransferibles. Todos nosotros hemos obedecido, en efecto, alguna vez, a una serie de personas basándonos simplemente en la confianza que nos merecían y hemos aceptado sus afirmaciones casi como si fueran un dogma, aunque, por ejemplo, no hubiesen ganado sus puestos de dirigentes mediante procedimientos legales.

Sin embargo, como hace constar el autor, Weber no consideró una base de liderazgo muy corriente en nuestros días: la base puramente *racional*. Por este término se entiende, la aceptación de alguien como directivo porque posee un conocimiento relacionado con algún objetivo que intentamos conseguir, sin importarnos en esta aceptación la posición, la personalidad o el origen social de esa persona. Aceptamos, por eso, la autoridad de un universitario cuando se trata de un terreno científico o profesional superior, pero también aceptamos la autoridad de un mecánico de automóviles o del especialista en reparación de televisores, cuando necesitamos arreglar ciertas averías. De hecho, uno de los dilemas más difíciles de la organización —y que el autor analiza con soltura y presenta soluciones hábiles y realistas en el

capítulo IV—, se presenta cuando una persona que ocupa un puesto de autoridad no es percibido como experto en relación con las tareas que se exigen para desempeñar el puesto. En este caso los subordinados no se sienten identificados con su jefe, que ignora su propio lenguaje técnico y que no es capaz de valorar debidamente el trabajo realizado por ellos, porque desconoce su grado de dificultad.

En resumen, una cuestión psicológica de gran importancia en la problemática de las organizaciones es la que se refiere a la naturaleza y a los efectos de la interrelación psicológica entre la organización y sus miembros. Son parte de esta problemática general ciertos temas tales como el de la naturaleza de la autoridad, la posibilidad de influir en el sistema, los perfiles de motivación y expectación de empleados y directivos, los sistemas de incentivos estructurados por la dirección, los tipos de dirección que crean una actitud de lealtad y entrega y no de negación y de rechazo, etc.

5. Integración entre las partes de la organización

La división del trabajo es una parte esencial de la organización. Esta división resulta de la especificación de los distintos medios a través de los cuales se puede alcanzar un objetivo. Cada uno de los medios se convierte en el objetivo del grupo de individuos a los cuales ha sido asignado. Esta suborganización crea entonces sus propios medios para cumplir sus metas y hace que estas metas a

su vez exijan una nueva suborganización. Por consiguiente, cabe considerar la organización total, como un sistema de eslabones fines-medios en los cuales los medios de alto nivel de la organización se convierten en los objetivos para las partes de nivel más bajo. Lo que el autor llama «las especificaciones capitales de la organización» se refieren, con frecuencia, sólo al nivel más alto de los medios que van a ser empleados, concediendo una cierta dosis de libertad al nivel inmediatamente inferior para que elabore su propia suborganización, con el fin de lograr un rendimiento óptimo en la parte del total que se le ha asignado. En esta situación cabe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización comiencen a operar sin coordinación alguna, se solapen en sus funciones o compitan entre sí para conseguir, por ejemplo, los «mejores empleados», o un buen «pellizco del presupuesto».

Ahora bien, podría preguntarse, ¿pero por qué es este un problema psicológico? ¿Por qué lo deberíamos considerar en un texto de psicología de la organización, más que en una teoría de la organización en sí misma? ¿Por qué no podemos asegurar la integración simplemente por una planificación organizativa total más escrupulosa, que establezca de tal manera las funciones que queden eliminados los solapamientos y la competencia?

La respuesta a estas preguntas proviene de que, aún cuando los papeles de la organización exigen sólo ciertas actividades limitadas de cada persona, es la persona to-

tal la que va a trabajar. Pero eso trae consigo ciertas actitudes, sentimientos y percepciones que no han sido previstas por la organización y que no se adecúan a su planificación. A medida que este empleado trabaja con otros, elabora una serie de relaciones con ellos, unos acuerdos informales y ciertas estructuras de coordinación. Y, naturalmente, todo esto va más allá de las actividades propuestas formalmente por la organización. En efecto, estos procedimientos informales se deben frecuentemente a la incapacidad por parte de los procedimientos formales para resolver todos los problemas.

Muchos de los procedimientos informales, sentimientos y actitudes reflejan una lealtad creciente a la *subunidad* a la que la persona pertenece. La manera de identificarse con ella y su autoestima comienzan a vincularse a su rendimiento y cada vez es más difícil para él comprender y simpatizar con los problemas de otras unidades y con la organización en conjunto. Además, sólo trabaja para su unidad y se siente indiferente u hostil ante los demás. La organización formal a veces alienta este proceso, recompensando la competencia entre los distintos grupos y estimulando el *esprit de corps*.

Muchas de las dificultades que aparecen entre las unidades y que reflejan falta de integración, son producto de fuerzas psicológicas. Tales fuerzas operan en las organizaciones hacia el establecimiento de estructuras informales que influyen y alteran las estructuras formales. El autor, analiza a lo

largo del capítulo V, cómo conseguir una mayor integración, lo que implica, no sólo una estructuración racional de la organización formal, sino una serie de procesos psicológicos que aumentan la comunicación y el entendimiento mutuo de los subgrupos dentro de la organización y que les permiten, por tanto, cumplir sus objetivos de una manera más eficaz.

6. La organización como sistema complejo

Quizá el argumento más importante para una concepción sistemática de la organización es que el medio ambiente dentro del cual se da una organización es más inestable cada vez. Esto se debe al rápido crecimiento de la tecnología, la expansión de los mercados y a los acelerados cambios sociales y económicos, con lo que se producen presiones constantes para que la organización cambie, se adapte y crezca, de tal forma que cumpla las exigencias del medio ambiente. Y, a medida que examinamos este proceso, nos sentimos embargados por el hecho de que es la reorganización total y no solamente unos cuantos individuos claves, la que es preciso estudiar para comprender adecuadamente este proceso en sí.

De hecho, las relaciones entre las organizaciones y el medio ambiente son complejas y, además, no se hallan bien conceptualizadas. En primer lugar, es difícil definir las fronteras adecuadas de cualquier organización sometida a análisis y determinar cuál es su

tamaño. ¿Cuál es el medio ambiente relevante para una Universidad? ¿Es el municipio donde se halla enclavada la Universidad? ¿Son los padres de los estudiantes, o son los profesores, o bien es la sociedad en cuanto consumidora de los rendimientos académicos y científicos de los estudiantes que salen de las aulas? Ciertamente, si se quieren comprender las fuerzas que actúan sobre las organizaciones consideradas como sistemas, es necesario hallarse en condiciones de especificar el origen ambiental de estas fuerzas.

En segundo lugar, las organizaciones tienen, generalmente, varios propósitos, o cumplen diversas funciones. Unas de estas funciones son primarias, mientras que otras son secundarias; algunas son manifiestas y otras latentes. Por ejemplo, si se intentan analizar las funciones de la Universidad, se detectan ciertas funciones primarias manifiestas, como la enseñanza, el aumento de los conocimientos y su conservación a través de los textos, etc. Además, la Universidad, como el resto del sistema pedagógico, posee una función primaria latente: el reclutamiento y la formación de los talentos para los diversos puestos de trabajo que hay que llenar dentro de una sociedad. En este caso, queda subrayado, hasta qué punto la consecución de las funciones manifiestas del aprendizaje y de la investigación pueden, a veces, entrar en conflicto con la función latente de la selección y de la promoción del talento. Algunas de las dificultades experimentadas por las organizaciones derivan del hecho de que ejercen múltiples funciones

ninguna de las cuales pueden abandonar.

En tercer lugar, la organización incluye dentro de sí representaciones del medio ambiente. Los empleados no son sólo miembros de la organización que los utiliza, sino también de la sociedad y de otras organizaciones, sindicatos, club, asociación, etc. A través de estos papeles extrínsecos arrastran consigo exigencias, expectativas y normas culturales. Y en cuarto lugar, la naturaleza del medio ambiente cambia con mucha rapidez. Este hecho, se evidencia especialmente en el rápido incremento de la tecnología, de los cambios del sector económico provocados por la planetización de los mercados y de las transformaciones sociopolíticas.

Por todas estas razones mencionadas anteriormente, los teóricos de las organizaciones han comenzado a construir modelos más complejos, que intentan tomar en consideración las relaciones entre los sistemas y sus ambientes. Estos nuevos modelos de sistemas no tienen la nitidez o la totalidad de los conceptos clásicos de una organización, pero son una aproximación más íntima de la que el investigador encuentra cuando realmente estudia las organizaciones.

6.1 EL MODELO SOCIOTÉCNICO DE TAVISTOCK

Uno de los proponentes más ácerimos de la orientación sistemática del fenómeno de las organizaciones ha sido el grupo de sociólogos asociados al instituto de

Tavistock de Londres. A partir de sus estudios sobre el cambio de tecnología en la industria minera del carbón, enunciaron, en primer lugar, el concepto tan importante del sistema sociotécnico y una definición sistemática abierta y más general de las organizaciones.

La idea de un sistema sociotécnico tal como ha sido elaborado por Trist exige que una organización productiva, o una parte de ella, sea una combinación de tecnología y al mismo tiempo un sistema social. El sistema tecnológico y social se hallan en interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro. De otra parte, el modelo de sistema abierto de las organizaciones, tal como ha sido discutido por Rice, argumenta que cualquier organización «importa» varias cosas del medio ambiente, y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de «conversión»; luego, «exporta» productos, servicios y materiales de «desecho» que resultan del proceso de conversión.

Si combinamos ahora estas dos ideas podemos descubrir la importancia de los múltiples canales de interacción entre el medio ambiente y la organización. No sólo la organización debe tratar de las exigencias y restricciones provocadas por el medio ambiente tales como, materias primas, dinero, preferencias del consumidor, etc., sino también tiene que tratar con las expectativas, los valores y las normas de las personas que deben operar dentro de la organización. Las capacidades, preferencias y expectativas del empleado son, desde este punto de vista, no sólo algo que lleva consigo, sino que

también es algo que se halla influido por la naturaleza de la tarea y por la estructura de la organización que actúa a través de la trayectoria del trabajador. En consecuencia, no cabe resolver el problema simplemente mediante una selección mejor o mediante técnicas específicas. Es más bien la estructura inicial de la organización la que tomará en consideración, tanto la naturaleza de la tarea (sistema técnico) como la naturaleza de las personas (sistema social).

6.2 EL MODELO DE HOMANS

El sociólogo George Homans ha propuesto un modelo útil de sistemas sociales a nivel de los pequeños grupos de una organización muy amplia. Este modelo, conviene advertirlo, no se diferencia a penas del de Tavistock, excepto en su mayor grado de complejidad y de diferenciación. Cualquier sistema social existe dentro de un medio ambiente que cabe dividirlo en tres partes: un ambiente físico, otro cultural y un tercero tecnológico. El medio ambiente impone o específica ciertas interacciones entre las personas implicadas en el sistema. Estas interacciones, hacen surgir, además, ciertos sentimientos y vivencias entre las personas y el medio ambiente o entre las personas mismas. La combinación de actividades, interacciones y sentimientos que se hallan primordialmente determinadas por el medio ambiente reciben el nombre de sistema externo.

Homans sostiene que las actividades, las interacciones y los sen-

timientos dependen mutuamente entre sí. El aspecto más importante del esquema de Homans es éste: explicitar el reconocimiento de las diversas dependencias mutuas. Los estudios empíricos han demostrado, una y otra vez, hasta qué punto los acontecimientos en una parte de la organización terminan vinculándose a los acontecimientos que han ocurrido en otras partes del medio ambiente. De la misma forma los especialistas en consejo empresarial han observado hasta qué punto los cambios acaecidos en una parte de la organización producen cambios no previstos, y con frecuencia no deseados, en el resto de las parcelas. Las conceptualizaciones del tipo de Homans, Trist y Rice posibilitan el análisis y la previsión de estas consecuencias.

6.3 EL MODELO DEL GRUPO QUE SE SOLAPA, DE LIKERT

El modelo de Likert sobre las organizaciones añade dos ideas muy importantes a los modelos de Homans y Tavistock. En primer lugar, las organizaciones pueden ser fácilmente conceptualizadas como un sistema de grupos que se vinculan entre sí y, en segundo lugar, esos grupos intervinculados se hallan conectados por individuos que ocupan posiciones clave de pertenencia dual con lo que su misión es la de «imperdibles» que sujetan a los grupos entre sí.

Y lo mismo cabría decir del público o clientela. Hasta el punto de que si este fenómeno es exacto, la Administración o empresa debe tener en cuenta no tanto a los ciu-

dadanos o a los consumidores individuales, sino a los líderes de la opinión pública que se hallan en su medio ambiente. Estos líderes pueden actuar, igualmente, como «imperdibles» entre la Administración y el público.

6.4 EL MODELO DE LAS SERIES DE ROLES QUE SE SOLAPAN, DE KAHN

Robert Kahn y sus colaboradores han señalado una insuficiencia al modelo de Likert: carece de la posible diferenciación entre grupos psicológicos y formales. Por ello, Kahn, ha propuesto que en vez de grupos se debería considerar lo que los sociólogos han denominado «series de roles». Es decir: «dada una persona que realiza un rol en la organización, ¿con cuál otro se halla conectada o asociada para realizar su rol?». La serie de personas (superiores, subordinados, compañeros, etc.) con los cuales se establecen las relaciones de roles, constituyen la *serie del dispositivo del rol*. La organización como un todo pasa entonces a ser considerada como unos dispositivos de roles que se solapan y se interconectan de tal forma que algunos de ellos trascienden, incluso las fronteras de la organización en sí.

6.5 EL NEOESTRUCTURALISMO: LAWRENCE, LORSCH Y GALBRAITH

Uno de los modelos más recientes y más prometedores sobre las organizaciones surge de las investigaciones sobre las estructuras de éstas. Partiendo de los supuestos «clásicos» sobre la división del

trabajo, la amplitud del control y de la jerarquía de la autoridad, los investigadores intentaron determinar si las organizaciones eficaces, en diferentes tipos de empresa, se adherían realmente a estos supuestos. Sobre la base de estas observaciones, Lawrence y Lorsch, continuaron esta línea de investigación y desarrollaron un modelo que hizo posible identificar los factores que explican la eficacia en diferentes tipos de medios de una organización. Su idea clave es que cada parte funcional de una organización tal como, por ejemplo, la producción o las ventas, se enfrenta con una parte distinta del medio ambiente y desarrolla, en consecuencia, un punto de vista cognoscitivo que refleja la adaptación de dicha parte a su ambiente.

7. La eficacia de la organización

Al reconocer que todos los sistemas poseen múltiples funciones y que existen dentro de un medio ambiente que les brinda aportaciones impredecibles, cabe definir la eficacia del sistema en función de su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, así como para desarrollarse con independencia de las funciones concretas que cumpla.

En la medida en que la eficacia es un criterio *múltiple*, es preciso ser meticulosos para evitar la trampa en que se caería si se llegase a la conclusión de que depende sólo de una única cosa. Sería, en efecto, un error pensar que si seleccionásemos las personas idó-

neas y las formásemos para desempeñar un puesto, obtendríamos de una manera segura una cierta eficacia. Igualmente, sería erróneo argumentar que la formulación de una interrelación psicológica mutuamente satisfactoria con respecto a los empleados, la reducción de la competición entre los grupos, etcétera, bastarían por sí solas para garantizar la eficacia.

La concepción de los sistemas nos conduce a una manera distinta de enfocar este problema: considerado, en efecto, como un sistema total, ¿hasta qué punto la organización es capaz de enfrentarse con el medio ambiente? ¿Hasta qué punto obtiene información y la procesa de una manera valiosa? ¿Cuáles son los mecanismos que existen para traducir la información, y especialmente aquella que concierne a las alteraciones que se dan en el medio ambiente, de tal manera que esta información suponga una modificación en la conducta? ¿Son las operaciones internas lo suficientemente flexibles para enfrentarse con los cambios en el medio? ¿Hasta qué punto pueden ser mejorados los esfuerzos de la organización con vistas a una mejor adaptación?

7.1 ETAPAS O PROCESOS DEL CICLO ADAPTATIVO-DEFENSIVO

La secuencia de actividades o procesos, que comienzan con algunos cambios en algunas partes de un medio ambiente interno y externo y que terminan en un equilibrio dinámico más adaptativo que permite el cambio, es el ciclo

adaptativo-defensivo. Existen seis etapas del ciclo adaptativo-defensivo: primera, experimentar un cambio en algunas de las partes del medio interno o externo; segunda, «importar» o transferir la información relevante sobre el cambio a aquellas partes de la organización que pueden actuar en consecuencia; tercera, cambiar los procesos de producción o de conversión dentro de la organización, de acuerdo con la información obtenida; cuarta, estabilizar los cambios internos mientras se reduce o se manipulan los subproductos no deseados; quinta, exportar nuevos productos, servicios, etc., que se hallan más en línea con los cambios percibidos en el medio ambiente, y sexta, obtener una especie de «retroalimentación» sobre el grado de éxito de los cambios a través de un estudio más conspicuo del medio externo y del nivel de integración del medio ambiente interno.

7.2 PROBLEMAS Y FALLOS EN EL CICLO ADAPTATIVO-DEFENSIVO

Una de las ventajas de considerar el ciclo adaptativo-defensivo en una serie de etapas, radica en el hecho de que ayuda a identificar las áreas de dificultad al mantener y al mejorar la eficacia de la respuesta a un medio ambiente variable. Se hallan asociados de una forma característica ciertos problemas y fallos, a saber: primero, la incapacidad para percibir los cambios en el medio ambiente o para experimentar de una manera correcta lo que está sucediendo: segunda, el fracaso en

conseguir la información relevante que podría enviarse a aquellas partes de la organización que pueden utilizarla; tercera, el fracaso en influir en la conversión o en el sistema de producción, a fin de ejecutar los cambios necesarios; cuarta, el fracaso en considerar el impacto de las transformaciones sobre los otros sistemas y el fracaso en conseguir una transformación estable; quinta, el fracaso en exportar el nuevo producto, los nuevos servicios o la información, y sexta, el fracaso en obtener el adecuado «feed-back» sobre el grado de éxito del cambio.

7.3 CONDICIONES DE UNA ORGANIZACIÓN PARA DEFENDERSE DE UNA MANERA EFICAZ

Cabe reducir las a las siguientes:

Primera.—Si se consideran los métodos de reclutamiento, selección y formación profesional de los recursos humanos, estos métodos y técnicas tienden a producir una imagen en la mente de los empleados de que la organización es relativamente indiferente a sus necesidades y a sus capacidades personales. ¿Es posible, por tanto, que los empleados aprendan a lo largo de su trayectoria profesional a rechazar toda esclavización por la empresa, realizando sus tareas de manera rutinaria, respondiendo a las exigencias de cambio sintiéndose amenazados y angustiados más que dispuestos a ayudar y a colaborar?

Si la organización se halla dispuesta sinceramente a conseguir una eficacia a largo plazo, ¿no debería potenciar un sistema que

le permita contratar a sus empleados de tal forma que se sientan seguros, provistos de sentido, implicados en su puesto de trabajo, adecuadamente tratados y en vinculación directa y positiva con los objetivos de la organización? ¿No debería elaborar programas de dirección y de formación que estimulen el desarrollo psicológico real a fin de crear las bases de flexibilidad y de creatividad que podrán ser necesarias en el futuro? Resulta, pues, patente que una de las mejores garantías de la capacidad de enfrentarse con un medio ambiente impredecible consiste en hacer que todo el mundo alcance un máximo de auto-desarrollo y realización personal, incluso a costa de ofrecer un menor rendimiento a corto plazo.

Segunda.—Por lo que se refiere a la utilización de los empleados y a la interrelación psicológica, parece evidente que si la organización espera que sus miembros se sientan implicados en los fines de la organización y en contacto cordial recíproco para que la organización sea eficaz en su conjunto, es necesario que los empleados se hallen vinculados moralmente a la empresa, participen en los objetivos de ésta y se los valores como es menester. Y si, por su parte, la empresa espera que se comprometan hasta ese punto, debe proporcionarles recompensas adecuadas a lo que ella exige. Ni bastará con que los retribuya económicamente bien para obtener esa devoción, esa creatividad y esa flexibilidad: debe, además, proporcionarles oportunidades para sentirse responsables, autónomos y embarcados en una

aventura que les permita una plena promoción personal.

Tercera.—Por lo que se refiere al problema de los grupos y de las relaciones intergrupo, no cabe duda de que los grupos son una parte constituyente de cualquier organización y que es preciso crear las condiciones en las que la dinámica de los grupos se ajusten a los objetivos de la organización. Naturalmente, si el empleado se siente amenazado o minusvalorado se reunirá con otros para formar grupos hostiles a la dirección. Para impedir que se formen estos grupos es necesario que la dirección tome medidas que sean menos amenazadoras para los individuos y que les permitan integrar sus propias necesidades con los objetivos de la organización. Es preciso, asimismo, la formación de un sentimiento de pertenencia al grupo que sea eficaz y que vaya acompañado por un liderazgo también idóneo. Si los miembros de la organización desean comprender mejor cómo trabajan los grupos, se sentirán menos inclinados a formar grupos destinados al fracaso. Aquí lo importante es, sin embargo, que no bastan las buenas intenciones para disponer de un grupo eficaz, sino que se requiere también conocimiento y formación respecto a la manera en que actúan los grupos.

Al considerar los problemas de la competencia intergrupo, la respuesta es que la competencia entre las unidades o grupos de una organización única reducirá a la larga la eficacia. Las razones estriban en que la competencia conduce a una deficiencia en las

comunicaciones, a una mayor presión para alcanzar un cierto nivel de conformismo y, por tanto, a una pérdida de flexibilidad, con lo que el empleado se entrega más a los objetivos de su grupo parcial que a los de la organización total. El dilema reside en que la competición produce también altos niveles de motivación y productividad, como se ha evidenciado en algunas experiencias. Cuando se adopta una postura competitiva, las ganancias a corto plazo se hallan desbordadas por las pérdidas a largo plazo que suponen la disminución de las comunicaciones y de la flexibilidad.

Cuarta.—El mando es una función de la organización más que el rasgo de un individuo. Se halla distribuido, en efecto, entre los miembros de un grupo u organización. En cambio, no se halla revestido de autoridad únicamente el presidente, director general y todas aquellas personas a las que la organización formal les atribuye un *status* de superioridad. En efecto, no sólo el jefe oficial, sino cualquier miembro de una organización debe ayudar a que ésta cumpla sus objetivos.

Además, el líder se encuentra sometido a la obligación específica de dirigir las relaciones entre un sistema y su medio ambiente y, en especial, lo que se refiere a las funciones claves de establecer los objetivos para la organización y definir los valores o normas que van a servir para que en ella se desarrolle un sentimiento de identidad. Esta función corre a cargo de aquellos miembros que se hallan en contacto con las fron-

teras entre la organización y su medio ambiente y que tienen la capacidad de definir la estrategia de la organización.

* * *

Por consiguiente y en razón del resumen que acaba de exponerse, cabe afirmar que nos encontramos

ante un libro tan sugerente como interesante. Puede recomendarse como libro de texto en las asignaturas de Relaciones Humanas, Psicología de la Organización, etc. Además, toda la claridad y rigor expositivo del libro se halla al servicio de una espléndida traducción y adaptación de Alvarez Villar.—FRANCISCO ANSÓN OLIART.