

# BIBLIOGRAFIA

## SINTESIS BIBLIOGRAFICA

301.151:65.01

*Social psychology of the work organization*, por Arnold S. TANNENBAUM. Ed. Tavistock Publications Limited, 1973, 136 páginas.

La Administración Pública y las empresas privadas constituyen organizaciones sociales complejas diseñadas para proporcionar servicios, o producir bienes, a través de los esfuerzos coordinados de sus miembros. Sin embargo, no existen dos organizaciones iguales. Se diferencian en el tamaño, en los servicios y bienes que producen, en la tecnología que emplean y además difieren en las concepciones sociales, psicológicas y administrativas sobre las que se basan. Con estas frases inicia Tannenbaum su libro sobre «Psicología social de la organización de trabajo».

### 1. Organización formal e informal

Únicamente en años recientes los estudiosos de la organización se han percatado de la debilidad en que están basadas algunas de las concepciones sociales y psicológicas de las actuales organizaciones y administraciones públicas. A estos efectos ha surgido una clara distinción entre la organización *formal* e *informal*. La primera es la planeada por los organizadores, la del organigrama. La segunda, la informal, se refiere a los grupos, espontáneos, a las amistades, a las simpatías y anti-

patías que inevitablemente se producen con el contacto y que generan unas vinculaciones y relaciones al margen y diferentes de las previstas en la organización formal. Estas relaciones surgen, a veces, para proteger las necesidades y exigencias de los empleados frente a la estructura organizativa e, incluso, llegan a oponerse a los fines de la organización formal. No obstante, estas conductas y sentimientos que tanto pueden beneficiar o entorpecer la marcha de la administración y que constituyen el aspecto informal de su organización no tienen lugar alguno en la planificación formal: oficialmente no existen.

## 2. Principales características de las organizaciones formales

### 2.1 OBJETIVO

El objetivo de la organización de trabajo es proporcionar servicios o producir bienes, *eficientemente*; siendo el grado de eficiencia la medida del éxito administrativo.

### 2.2 ESPECIALIZACIÓN

La organización de los miembros lleva consigo, necesariamente, diferentes funciones. Resulta claro que si todos los empleados realizaran la misma actividad, el trabajo administrativo nunca se cumpliría en su totalidad. La especialización es una de las llaves de la eficiente productividad en las modernas organizaciones, y es también la fuente de considerables frustraciones para muchos empleados. La especialización re-

quiere la descomposición del trabajo en actividades cada vez más simples y repetitivas. Por consiguiente, muchos trabajos administrativos e industriales limitan la libertad y la iniciativa de los empleados embruteciéndolos y reduciendo su sentido de satisfacción en el trabajo.

### 2.3 COORDINACIÓN

La especialización crea otro problema: la coordinación. Si se quiere obtener un rendimiento eficaz es preciso que cada empleado haga lo que deba y en el sitio y tiempo adecuados; de forma tal, que las actividades específicas que realiza cada empleado contribuyan a las de los otros empleados y al conjunto. Esto quiere decir *trabajo en equipo*. Conviene advertir, sin embargo, que el trabajo en equipo en la Administración Pública o en una empresa industrial, es algo más complejo y sutil que un equipo de fútbol o de baloncesto, puesto que muchos de los miembros de la Administración, no se ven nunca y sólo conocen a aquellos con quienes trabajan.

### 2.4 ORDEN

La conjunción de conductas y comportamientos es lógico que sea inevitable si se quieren alcanzar los fines establecidos por la organización formal. El éxito requiere orden —en primer lugar, dentro de la organización en un momento dado, y, en segundo lugar, en la regularidad de la marcha de la organización a través del tiempo—. La Administración pública y las organizaciones en general, no

son muchedumbre o grupos sociales espontáneos y efímeros, sino que tienen *estabilidad y continuidad*.

Una característica esencial de este orden es la de que, dentro de ciertos límites, la conducta y las relaciones entre los empleados sean *predecibles*. La predictibilidad constituye la esencia de toda acción organizada.

## 2.5 AUTORIDAD

Las organizaciones consiguen la predictibilidad, el orden, la regularidad, etc. Mediante diferentes mecanismos: uno de ellos es el sistema de autoridad. La autoridad aparece como un derecho formal de una persona, en virtud de su posición a rango en una organización, para decidir, determinar o influir lo que otros harán dentro de la organización. Esta autoridad está implementada a través de una *jerarquía*, o *cadena de comando*; en la organización industrial típica los obreros y peones constituyen la base, y la autoridad la cúspide de la pirámide.

## 2.6 UNIFORMIDAD

Una importante y general implicación del sistema jerárquico de control es la conformidad o uniformidad en las conductas de los miembros de la organización.

Por ejemplo, la hora de llegar al trabajo; si se quiere el orden y la predictibilidad de las conductas y de la acción de los empleados, es preciso que la gran mayoría de ellos llegue al trabajo justamente a la hora fijada.

## 2.7 REEMPLAZABILIDAD

La organización formal, procura minimizar —cuando no eliminar— las disfunciones provocadas por la sustitución de personas. En efecto, las organizaciones están compuestas por personas reemplazables. Se ha dicho a menudo que las personas cambian pero la organización continúa. En otros tipos de relaciones sociales menos formales, como por ejemplo, la familia, esto es muchísimo más difícil. En efecto, una madre, un padre, un hijo, una hija, son, en cierta forma, irremplazables.

## 2.8 COMPENSACIÓN

Los empleados que trabajan reciben dinero por su trabajo. Normalmente es así. El dinero se considera usualmente como una compensación del trabajo. Generalmente, aquellos que trabajan más duramente, o más tiempo, o con mayor destreza, o que asumen más responsabilidad están mejor pagados. El hecho de la retribución es un hecho básico en la vida de las organizaciones y constituye uno de los problemas más serios con los que se enfrentan las organizaciones.

## 2.9 TECNOLOGÍA

Otra característica de las organizaciones de trabajo es la *tecnología*. La tecnología que oscila desde un simple instrumento o herramienta hasta un complejísimo sistema de ordenadores electrónicos, juega un papel importante en la forma y el carácter de la organización en cuestión. La especialización, a la que ya se ha aludido,

es uno de los efectos de la tecnología. La tecnología también afecta a la proximidad física de las personas y sus oportunidades para interactuar y formar grupos espontáneos. Está demostrado, que la introducción a gran escala de la automatización en una organización implica cambios tanto en la estructura formal como en la informal de la organización. Quizá sea ésta la razón de por qué, con cierta frecuencia, la organización de trabajo es referida a sistema *socio-técnico*.

## 2.10 SIGNOS Y SÍMBOLOS

Todas las organizaciones formales tienen símbolos o signos que ayudan a identificar la organización como una entidad social o a facilitar la discriminación dentro de la propia organización. Así, en España, la Pegaso y su caballo. Asimismo y dentro de las organizaciones aparecen, generalmente, títulos, insignias, uniformes, etc., que ayudan a distinguir a unos miembros de otros. Unos llevan chaqueta y corbata, otros un mono de trabajo, unos trabajan sobre espaciosas mesas de madera, otros sobre metálicas de menor tamaño. Los símbolos también juegan su papel en la comunicación dentro de la organización. A los oficios u órdenes escritas que vienen del Director general o del Presidente, suele prestárseles mayor y más urgente atención.

Los signos y símbolos que indican rango, jerarquía o funciones dentro de la organización ayudan a mantener el orden y la integridad total del sistema. En el Ejército, por ejemplo, un ciudadano

privado debe poder distinguir a un sargento de un general, por las insignias del uniforme. Resulta un hecho comprobable que el público agradece que en los grandes almacenes u oficinas públicas los empleados lleven un uniforme o distintivo y a poder ser, que el distintivo especifique su función.

## 3. La burocracia como un modelo de organización formal

De lo expuesto hasta ahora se deduce un hecho casi sorprendente: el carácter accidental, la poca importancia del individuo en la organización formal. En efecto, los individuos parecen destinados a «rellenar» el organigrama, pero no a marcarlo con su personalidad, con sus actitudes, afectos y rivalidades. No, los empleados son reemplazables, impersonales, intercambiables.

El sociólogo Max Weber acuñó el término *burocracia* para describir un determinado tipo de organización formal en que la impersonalidad y la racionalidad están desarrolladas en su grado más alto. A pesar de las connotaciones populares, un tanto peyorativas, que en la actualidad tiene este término para Weber la burocracia se concibe como la organización social más eficiente, porque es friamente lógica y deja a un lado las consideraciones emocionales y sentimentales en las relaciones entre sus miembros.

La burocracia es un sistema de leyes más que un sistema de hombres; un sistema en que las reglas y leyes cubren todas las contingencias y donde la obediencia

está asegurada por técnicos expertos en leyes que las administran precisa, fría e imparcialmente. El sistema burocrático es autocrático, en el que a través de una rígida cadena de comando los directivos dan órdenes que los de abajo las ejecutan sin cuestionarlas. Porque, quede claro, esas órdenes emanan siempre dentro del marco de la ley. La obediencia no es nunca hacia el superior como persona —y, por consiguiente, no está nunca basada sobre el afecto personal (*carisma*, por utilizar el término de Weber), miedo u obligación—, sino que la obediencia está basada siempre en la ley abstracta, de la que el superior es sólo un instrumento.

Sin embargo el modelo burocrático puede no resultar tan severo cuando se le compara con otros tipos de organización. El feudalismo, determinadas organizaciones familiares de antaño, sectas, organizaciones clandestinas, que, aunque más «personalizadas» que el sistema burocrático, exigían y exigen de sus adeptos o subordinados mucha más obediencia que el modelo burocrático. Habida cuenta, además, que esa obediencia se exige sobre áreas personales más extensas que la profesional. En efecto, en ciertos tipos de organizaciones tradicionales y actuales, los superiores pueden ejercer el poder arbitrariamente, practicando el nepotismo y el favoritismo. No obstante la burocracia, define las reglas del juego, restringiendo las prerrogativas del superior y garantizando la igualdad de tratamiento para todos los subordinados.

La racionalidad y la impersonalidad del modelo burocrático puede concebirse en parte como una protección de sus miembros frente a un uso arbitrario de la Ley, lo que hace su vida en la organización más predecible y estable y menos dependiente de las posibles arbitrariedades de un jefe o líder. A cambio, se espera del empleado en cuestión que cumpla con su deber. El resultado final, de acuerdo con Weber, es extremadamente favorable: «La experiencia universal tiende a mostrarnos que el tipo burocrático puro de organización administrativa es, desde el punto de vista puramente técnico, capaz de alcanzar el más alto grado de eficiencia y es desde este punto de vista formal desde el que constituye el medio más racional de llevar a cabo el necesario control sobre los seres humanos. Resulta superior a cualquier otra forma de organización, en precisión, en estabilidad, en disciplina y en confiabilidad».

No es necesario decir, que el modelo burocrático de organización formal se encuentra raramente en su forma pura. Weber encontró parecidos y similitudes con algunas organizaciones militares de su tiempo (principios de siglo xx) y en la Iglesia Católica. Un gran número de sociólogos contemporáneos han elaborado y modificado las ideas de Weber para hacerlas más aplicables a las organizaciones modernas. Sin embargo, los puntos de vista originales de Weber permanecen, hasta hoy, entre nosotros, como una de las más importantes contribuciones para la comprensión de nuestras organizaciones.

#### 4. Modelos administrativos de organización formal

Las teorías clásicas desarrolladas por los científicos de la administración, comparten con el modelo «weberiano» los elementos de racionalidad y en consecuencia, la relegación de la personalidad individual a un papel secundario. En efecto, y Simon se refiere a uno de estos modelos administrativos —sistemas de agrupamiento de tareas o teorías de departamentalización— con las siguientes palabras: «dado un objetivo general para una organización cabe identificar y agrupar las tareas necesarias para alcanzar ese objetivo. Estas tareas incluirán normalmente actividades de producción, actividades de servicios, actividades de coordinación, actividades de control, etc. El problema consiste entonces, en agrupar estas tareas en actividades para cada puesto de trabajo, agrupar los puestos de trabajo en unidades administrativas, agrupar estas primeras unidades en unidades más amplias, y, finalmente, establecer al máximo nivel departamentos (y hacer todos estos agrupamientos de forma tal que minimicen el costo total para llevar a cabo todas las actividades establecidas).

El agrupamiento de tareas es un problema estructural y ha llevado a considerar diversas dimensiones de la organización que ayudan a definir su «forma».

a) El número de niveles jerárquicos en la organización. Por ejemplo la Iglesia Católica tiene pocos niveles; ciertamente, entre el Papa y el simple feligrés ape-

nas hay escalones. Lo contrario sucede, por ejemplo, en el Ejército.

b) *Esfera de control*, que ha sido muy discutida por la literatura administrativa. En efecto, para algunos el número de controlados no debe exceder de tres y para otros puede llegar hasta veinte.

c) «Line and staff», suelen distinguirse en la estructura administrativa. Line «se refiere a la cadena jerárquica de la organización, conectada directamente con el proceso de producción o de servicios para el que la organización ha sido creada. «Staff» es indirecto y auxiliar en esta función, es decir, en la función «line». Ayuda a los altos directivos y aumenta su capacidad para coordinar y aconsejar a los otros servicios administrativos. La necesidad de la función «staff» deriva de la amplitud y complejidad de las administraciones modernas, así como del alto grado de especialización técnica que se practica en las mismas.

#### 5. «Scientific management»

Pero estas teorías burocráticas, pronto tuvieron que reconocer e incluso adaptarse al factor humano en la organización. La aportación de Taylor constituyó una primera aunque débil advertencia. Taylor, también deseaba crear una organización racional. Aunque su atención se centró sobre los empleados individuales y sus trabajos y propuso sistematizar las operaciones de todo tipo. En efecto, al describir el tipo de organización que él deseaba, Taylor puso de relieve varias de las características de la organización formal:

a) Eficacia. Como en las teorías burocráticas y administrativas, el sistema de Taylor tenía como objetivo la eficiencia (o, como en cierta ocasión afirmó el propio Taylor: «frenar la holgazanería»).

b) «Estandarización» del rendimiento y uniformidad de conducta (implicada por la «estandarización»). Cada trabajador debe ser instruido de acuerdo con el método que, desde un punto de vista científico, se ha revelado como el mejor para alcanzar el máximo rendimiento. Entre las ventajas de la «estandarización» se encuentran la impersonalización y reemplazabilidad que, permite a la empresa no depender de ninguna persona concreta o grupo de personas.

c) Disciplina y autoridad jerárquica. El sistema de Taylor facultaba para que cualquier orden o directriz pudiera llevarse a cabo.

En este contexto, no sorprende que Taylor recomendase muchos de los principios burocráticos. Por ejemplo, que la selección de trabajadores se hiciera sobre la base de su aptitud o idoneidad para el puesto de trabajo que tendrían que desempeñar y no sobre la base de la amistad, de la influencia personal, etc.

### 5.1 EFICIENTE USO DE LA ENERGÍA Y CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS

Taylor se dedicó principalmente a trabajadores que realizaban tareas rutinarias. Y notó que los movimientos de tales trabajadores eran similares a los de una máquina. Por consiguiente, estos movimientos podrían planificarse de forma que alcanzaran un máximo de eficiencia y un mínimo de fati-

ga o de desgaste de energía. Como resultado de las sugerencias de Taylor una serie de expertos en «tiempos y movimientos» se dedicaron a estudiar y encontrar el «mejor modo» de hacer el trabajo. Además, este movimiento «cientific management» determinó desde los metros cuadrados que necesitaba un empleado para trabajar en condiciones idóneas, hasta la iluminación más adecuada.

### 5.2 MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Un segundo aspecto del «scientific management» fue el de la motivación de los empleados, para que trabajaran lo más rápidamente posible empleando «el mejor método». Taylor propuso «el sistema de incentivos de pagar por piezas acabadas»; como respuesta al problema de la motivación: es decir, el trabajador que produce más piezas, cobra más.

### 5.3 ALGUNAS CUESTIONES ACERCA DEL «SCIENTIFIC MANAGEMENT»

Taylor fue atacado no sólo por los sindicatos —«como una nueva forma de explotación de los trabajadores»—, sino también por sus propios compañeros. Mas a pesar de esta oposición el «scientific management» ha sido aceptado en casi todos los círculos industriales del mundo. En efecto, durante los últimos años los principios del «scientific management», incluyendo el estudio de «tiempos y movimientos» se han extendido por todo el mundo empresarial, aunque debidamente atemperados.

El espíritu del «scientific management», en su fría racionalidad,

dad, recuerda las clásicas teorías burocráticas y administrativas. Su concepción del hombre no se aleja mucho de la de un autó-mata, cuyo rendimiento puede mejorarse mediante la aplicación de la lógica de los principios de la ingeniería y de simples incentivos económicos. Quizá por esto no ha funcionado siempre bien. La causa pareció encontrarse en el factor humano: esa compleja, elusiva, emocional, social y, a veces, irracional conducta que constituye la base de la organización. Un significado punto de partida en la creciente consideración del factor humano, proviene de las famosas investigaciones de Hawthorne, que, aunque diseñadas dentro del marco del «scientific management» tomaron una nueva dirección, dando lugar al llamado movimiento de «relaciones humanas».

## 6. Las experiencias de Hawthorne

Horace Walpole, refiere la historia de tres príncipes de Serendip que se plantearon un problema extraordinariamente especulativo y difícil. Los príncipes pensaron largo tiempo pero no encontraron ninguna solución al problema. Sin embargo, durante sus estudios y observaciones, descubrieron otras muchas cosas interesantes algunas de las cuales demostraron ser mucho más importantes que el problema original que se plantearon. Walpole acuñó el término «serendipidad», en honor de los tres príncipes de Serendip, para describir el proceso general de descubrimiento de una cosa muy importante, cuando estába-

mos buscando una cosa menos importante. Para Tannenbaum, esto fue en esencia lo que ocurrió en Hawthorne. Estos estudios iniciados en 1924, duraron cerca de una década. Sus sorprendentes y dramáticos resultados rompieron los roqueños fundamentos de la tradicional teoría del «management». Descubrieron algunas cosas completamente diferentes de las que esperaban: el increíble poder de la organización «informal».

### 6.1 LOS EXPERIMENTOS DE LA INTENSIDAD LUMÍNICA

Las primeras experiencias, se llevaron a cabo con la colaboración del Consejo Nacional de Investigación. Aunque estas primeras experiencias, para conocer los efectos de la iluminación sobre la productividad de los trabajadores, no constituyen el núcleo central de las investigaciones, fueron, sin embargo, de gran importancia. En efecto, las variaciones de la luz no afectaban la producción de los obreros. Más aún, a pesar de reducir la iluminación la productividad aumentó y las operarias aseguraron que no les dolían los ojos y que se cansaban menos que en sus condiciones ordinarias de trabajo en que existía un grado de iluminación muy superior.

### 6.2 EL «TEST-ROOM»

Las segundas experiencias se iniciaron en 1927, en colaboración con los investigadores de la Universidad de Harvard. Estas investigaciones se llamaron del «test-room», porque, en un cuarto, se reprodujeron todas las mismas condiciones que en el taller gene-

ral. Una vez hecho esto, se introducía algún nuevo favor —por ejemplo, pausas en el trabajo cada cierto tiempo— y se observaban las diferencias que se producían en el rendimiento. Pero lo cierto es, que aunque el rendimiento aumentó constantemente, este incremento se debió no tanto a los factores introducidos conscientemente por los expertos de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, sino por un cambio en las relaciones humanas entre las operarias sobre las que se experimentaba.

Los elementos de «relaciones humanas» que distinguían el «test-room» del trabajo en el taller general, pueden reducirse a estos cuatro aspectos:

La dirección en el «test-room», estuvo, sobre todo, a cargo del observador y del resto de los estudiosos de Harvard, que intentaron crear y mantener un ambiente amistoso y colaborador. La dirección fue, por consiguiente menos estricta y enervante que lo que se acostumbraba en aquellos tiempos. Por ejemplo, las operarias hablaban con más libertad entre ellas y el observador-director, intentaba deshacer las aprensiones hacia el test y conversaba de manera informal con ellas, a veces de asuntos personales. La conducta de este observador-director, junto a los exámenes médicos sobre la salud, las comidas extras, las pausas en el trabajo, etc., hicieron que las operarias se consideraran centro de una atención especial. En suma, la dirección experimental fue más amistosa, atenta, personalmente interesada y menos restrictiva, coercitiva y

punitiva que la dirección ordinaria en la empresa.

### 6.2.2. *Control.*

No sólo las operarias tenían una dirección más flexible, sino que se les permitía ejercer un control sobre su propio trabajo y tener iniciativas sobre el mismo. Por consiguiente las chicas participaban —algunas veces explícitamente, otras implícitamente— en el proceso de decisión que afectaba a su vida en el trabajo.

### 6.2.3. *Grupo.*

El factor que más contribuyó a la alta productividad en el «test-room» fue la formación del «pequeño grupo». Roethlisberger y Dickson describen el desarrollo de la estructura cohesiva del grupo como sigue:

«Apenas fueron aisladas estas chicas y empezaron a trabajar juntas solamente en el sentido de una mayor proximidad física, se convirtieron en miembros participantes de un verdadero grupo de trabajo, con todas las implicaciones psicológicas y sociológicas que ello conlleva. Aumentaron las interacciones sociales dentro y fuera del ambiente de trabajo. Las chicas comenzaron a ayudarse las unas a las otras por el bien común del grupo, y se fueron uniendo a través de sentimientos comunes de lealtad». En este sentido, las chicas no sólo cooperaban en su trabajo, sino que el grupo se autocontrolaba él mismo durante el trabajo, estimulándose unas a otras a realizar bien su trabajo y ejerciendo suaves sanciones sobre las operarias más desganadas.

#### 6.2.4. *Moral.*

La satisfacción en el trabajo aumentó hasta tal punto que una de las chicas afirmó que «era divertido». En efecto, las operarias al sentirse tratadas con afecto, respetadas sus opiniones, valorados sus sentimientos y emociones, reconocida su dignidad de personas así como sus diferentes personalidades, modificaron su actitud hacia el trabajo. Hasta tal punto, que más que los incentivos económicos les llevaba a trabajar la moral del grupo y el que, como una de ellas afirmó, se cansaba menos trabajando bien, que no intentando evitar durante todo el día la vigilancia del capataz para trabajar menos y que, además, encontraba una íntima satisfacción en hacer bien su trabajo y convivir con sus compañeras de tarea.

### 7. Organización informal

No cabe explicar los acontecimientos del «test-room» desde las concepciones clásicas de la organización formal. La organización formal, con su tradicional estilo de disciplina y su control jerárquico quedó sinceramente comprometida. Las reacciones de las chicas unas con otras y con el observador-director fueron muy personalizadas y el propio jefe no pudo permanecer indiferente a los sentimientos, emociones, simpatías y antipatías de sus subordinados. Más aún, las operarias fueron más bien elementos activos que pasivos en la organización. Resultó claro que ellas actuaban más en el plano de las necesidades y deseos individuales y del pequeño

grupo que en términos de las exigencias de la organización formal. Por consiguiente, la personalidad, la emoción y el sentimiento jugaron «roles» importantes —contrariamente a la prevista en la organización formal ideal—. El sistema del «test-room» se caracterizó sobre todo por la espontaneidad y por la idiosincrasia personal, a despecho de lo que por aquellos días se consideraba no sólo como lo más adecuado, sino como los auténticos axiomas de la eficacia. Porque la organización en el «test-room» fue extremadamente efectiva. El incremento medio de la producción fue de un 30 por 100. Algunas de las chicas estaban tan altamente motivadas que no eran conscientes de la dureza y cansancio de su tarea. Mientras que la disciplina en el sentido tradicional se redujo al mínimo, el sistema informal ejerció un significativo control. Incluso para algunos casos el grupo adoptó de manera espontánea un líder. En cualquier caso las influencias mutuas se extendieron a través del grupo, hasta el punto de que cada miembro podía contar con la ayuda de los demás siempre que la necesitase y viceversa. El resultado fue, como se dice, un grupo de trabajadores altamente motivado y cooperador.

Los acontecimientos del «test-room» ilustran algunos de los elementos más importantes de la organización informal: 1) el espontáneo y no planificado desarrollo de relaciones estables basadas sobre la atracción personal o dependencia mutua; 2) el desarrollo de pautas de conducta, por ejemplo, lo que entiende el grupo por un ren-

dimiento adecuado en el trabajo por parte de cada uno de sus miembros; 3) el reforzamiento de estas pautas o «estándares» por la existencia de un líder espontáneo y por sanciones grupales, como poner en ridículo al miembro que produce poco, etc.

## 8. El individuo en la organización

Quizá los principios psicológicos y psicosociales que son más relevantes para conseguir el ajuste y la integración del individuo en la organización, así como su rendimiento en la misma puedan ser los siguientes:

### 8.1 PERSONALIDAD

Algunos de los aspectos de la personalidad son de especial importancia para la organización. En primer lugar, la personalidad es relativamente *estable*. Por consiguiente, el individuo llega a la organización con su personalidad hecha, esto es, su personalidad es un «dato» a tener en cuenta por la organización, puesto que no es fácil modificarla. En segundo lugar, se ha dicho, que las características de la personalidad son *generales*. Ello, quiere decir, que el sujeto expresará lo distintivo de su personalidad en la puerta del Ministerio o de la empresa, cuando entre en ellos a trabajar. En tercer lugar, la personalidad es *motivacional*; lo que implica, necesidades, deseos, exigencias, tendencias, pulsiones, etc. Advirtiendo que las características de la personalidad no son simples modos de clasificar o tipificar a las personas, sino que son más diná-

micas y nos indican algo a cerca de lo que el individuo *intenta hacer de modo característico*, sea consciente o inconscientemente.

### 8.2 MOTIVOS RELEVANTES PARA EL AJUSTE DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

#### 8.2.1 Necesidad de afiliación.

El hombre busca la compañía de otros hombres. Esta tendencia hacia el contacto social ha llevado a algunos psicólogos a postular un a modo de instinto de rebaño o manada, llamado a veces «gregarismo». Ciertamente, la necesidad de contactos sociales es casi compulsiva en la mayor parte de la gente. Esta necesidad resulta particularmente evidente en los casos de aislamiento no voluntario como es el caso de los prisioneros o de las personas sometidas a un «lavado de cerebro». El aislamiento, puede ser extremadamente penoso para muchos de ellos y si continúa cierto tiempo puede llegar a provocar desajustes mentales graves.

Los experimentos de Schachter han ayudado a elucidar algunas de las condiciones bajo las cuales el motivo de afiliación puede ser incentivado. Una amenaza que produce miedo parece ser una de tales condiciones. La frustración que resulta de la pérdida de ciertas ventajas, es otra. En efecto, se ha demostrado que las personas bajo estas condiciones están más predispuestas a buscar compañía. Más específicamente aún, tienden a buscar la compañía de personas que experimentan la misma adversidad. La presencia de otros parece aliviar algo de la an-

siedad. Este fenómeno puede entenderse en términos de afecto, cariño, simpatía o socorros mutuos, que pueden acompañar la conducta afiliativa. En cualquier caso, la necesidad de afiliación constituye una importante motivación sobre la que se fundamenta la organización informal.

### 8.2.2. *Motivos del «ego».*

Bajo este epígrafe se contemplan una serie de motivos relacionados con la autenticidad personal. Los individuos, generalmente, desean alcanzar y mantener una opinión favorable de sí mismos. Desean pensar bien sobre sí mismos; buscan, en términos de Maslow, un respeto o estima de sí mismos. En general las reacciones de los demás hacia el individuo que implican, aceptación, respeto, reconocimiento, o que atribuyen importancia y valía a su trabajo, realzan el sentimiento del «ego». El «status» y el prestigio en el seno de la organización también se encuentran dentro de este orden de cosas. La satisfacción de la propia estima está acompañada, según Maslow, de sentimientos de adecuación, ajuste, bienestar y confianza. En cambio, la frustración de esta necesidad conlleva un sentimiento de inferioridad, debilidad, soledad, y, bajo ciertas circunstancias, neurosis.

Las destrezas, capacidades y habilidades se encuentran, a menudo, asociadas con la autenticidad personal. Estas capacidades no constituyen en sí mismas fuentes de motivación, pero sí potencialidades que el hombre está deseando poner por obra. El deseo de propia realización que el hom-

bre tiene aparece estrechamente relacionado con la necesidad de actualizar y poner en acción sus habilidades y posibilidades de todo tipo.

### 8.2.3. *Motivos de poder.*

La gente tiene sentimientos, a veces intensos, relacionados con el poder: controlar o ser controlado por otros. El poder, en las relaciones sociales, puede asociarse también, con sentimientos de superioridad o inferioridad, en un sentimiento de dominancia o sumisión, o de independencia o dependencia. Ello puede implicar, según arguyen algunos escritores psicoanalíticos, algo sobre el grado de masculinidad o feminidad. Las actitudes hacia el poder, por tanto, están emocionalmente cargadas y estrechamente relacionadas con los motivos del «ego».

Los psicólogos han investigado las tendencias individuales de dependencia, independencia y de controlar o ser controlado, y han confeccionado «tests» para medir autoritarismo, igualitarismo, necesidad de independencia y necesidad de poder. Todas estas medidas han resultado del máximo interés para explicar ciertas conductas de los trabajadores y establecer adecuados sistemas de incentivos.

### 8.2.4. *Curiosidad.*

La curiosidad del hombre le lleva a buscar, explorar, investigar o manipular muchas de las cosas que le entornan. La curiosidad motiva y se expresa en el rendimiento del trabajador cuando su

actividad es variada y presenta novedades y sorpresas.

### 8.2.5. Seguridad.

Por seguridad se entiende el estado en el que las necesidades importantes del individuo están razonablemente satisfechas y aseguradas en su continuidad. La inseguridad implica aprehensión o ansiedad acerca del mantenimiento de estas satisfacciones. Las personas que tienen miedo de perder su trabajo, o tienen dudas acerca de su capacidad para hacer su trabajo, o alcanzar sus aspiraciones, o mantener sus amistades u otras relaciones que son importantes para ellas, sufren un sentimiento de inseguridad. La inseguridad, puede ser situacional; por ejemplo puede provenir de un fracaso provocado por las circunstancias adversas. Otras veces, se trata de un sentimiento estable que fatiga a la persona y hace disminuir su rendimiento laboral.

### 8.2.6. Emoción.

Los psicólogos hablan a menudo, de la emoción como una fuente de motivación. Personas que sienten con facilidad emociones como el miedo, la ira, la alegría, la exuberancia, la rabia, no suelen permanecer impasibles y pasivas. La emoción lleva a la acción y, en este sentido al menos, es motivacional.

La emoción acompaña a la conducta y se reconoce por la intensidad con que una persona actúa: por ejemplo, un hombre se mueve más deprisa, trabaja más duramente y persevera más largo tiempo bajo los efectos de una

emoción. La satisfacción o frustración provoca emociones. La frustración lleva, a veces, al odio o a la ira y consecuentemente a formas de agresión. De otro lado, la disposición hacia personas que suponen una fuente de satisfacción es favorable hasta el punto de incluir, con frecuencia, emociones de afecto y cariño.

### 8.2.7. Motivación económica.

Un incentivo, el dinero, se ha asociado frecuentemente al concepto de «homo oeconomicus», que ha jugado un importante papel en el desarrollo de la teoría económica. Esta concepción de la naturaleza humana, la introdujo Adam Smith y afirma: 1) que el hombre es un ser perfectamente racional; y 2) que se guía por el exclusivo deseo de maximizar su posición económica.

No obstante, el concepto de hombre económico constituye, una excesiva simplificación. Resulta contradictoria con los presupuestos de la personalidad y la motivación comúnmente admitidos e implica que todos los hombres son más o menos iguales: simples, sin emociones, desinteresados en cualquier cosa que no sea el dinero, capaces de calcular las ganancias y las pérdidas sin error.

Con todo, el dinero es un importante incentivo en nuestra sociedad. La gente desea el dinero, para ahorrarlo, gastarlo o mostrarlo. Necesitan comprar cosas que son esenciales para la vida «alimento, vestido» y también ciertos lujos que ya parecen necesidades de primer orden en las sociedades desarrolladas. Así, a través de una efectiva publicidad, las orga-

nizaciones industriales y de servicios ayudan a crear una creciente espiral de necesidades de consumo, que contribuye a la demanda de bienes materiales.

El dinero es importante porque permite comprar cosas que la gente valora; pero la importancia del dinero es tanto psicológica como económica. En general, el dinero parece encontrarse entre las principales preocupaciones del americano del Norte, de acuerdo con la investigación de Gurin, Verof y Feld: «las cuestiones económicas y materiales desempeñan el papel más importante en el sentido de felicidad e infelicidad de los americanos. Contrariamente a la tendencia romántica de no considerar importante el dinero para ser felices, la gente expresa la felicidad en términos de tener «bastante» dinero, no tener deudas, ni que pagar «letras», tener una bonita casa. Y similarmente las penas provienen de las deudas, las «letras» impagadas, las casas inadecuadas...».

### 9. Implicaciones de la motivación para el ajuste e integración en la organización

La motivación por definición afecta a la conducta. El estado motivacional de una persona afecta también a cómo percibe el mundo y a cómo interpreta lo que percibe. En las relaciones interpersonales, la percepción que una persona tiene de otra, está coloreada por las relaciones existentes entre ellas —si, por ejemplo la relación es fuente de alegría y plenitud o de frustración y triste-

za—. Los jefes y directivos, por consiguiente, no deben intentar ver a sus subordinados con completa neutralidad y objetividad, supuesto que los subordinados tampoco los ven desde una perspectiva fría y racional. Las percepciones entre los miembros de las organizaciones, entre jefes y subordinados, están altamente *personalizadas*. Fuerzas irracionales y compulsivas afectan, cuando no distorsionan, las percepciones de los hechos sobre los que el hombre «racional» fundamenta su «lógico» plan de acción. La complejidad del ser humano hace fracasar la racionalidad, simplicidad y pasividad que sostienen las clásicas teorías sobre la organización. La gente tiene necesidades, a veces profundamente sentidas, mucho antes de que ingresaran en la organización y, naturalmente, no pueden prescindir de ellas cuando entran a trabajar. Por consiguiente, los individuos están motivados en modos y formas que, desde el punto de vista del «sistema» resultan completamente extraños. De aquí que surjan conflictos en las organizaciones.

### 10. Hombre «versus» organización

El conflicto entre el hombre y la organización ha interesado a los filósofos sociales desde hace tiempo. Una de las raíces históricas de este interés se encuentra en Rousseau, quien vio en la institucionalización la destrucción del verdadero hombre y de su auténtica naturaleza. Marx y gran número de teóricos de la sociología han escrito sobre las frustraciones

impuestas al hombre por la naturaleza de nuestras organizaciones industriales. El conflicto se vincula en parte a la especialización y rutinización de la producción en serie y, en parte a la falta de control del trabajador sobre su propio trabajo y sobre su destino en la organización. De acuerdo con Marx, el trabajador está «separado» de los medios de producción, que no los hace propios y sufre la «alienación» —en el sentido de falta de poder y falta de una positiva identificación con su trabajo.

Los críticos sociales contemporáneos también se han preocupado de las relaciones del hombre con la organización en que trabaja. El término «hombre-organización» acuñado por Whyte expone las presiones para conformarse con los ejecutivos de nivel medio. Estos ejecutivos no sólo trabajan para la organización sino que pertenecen a ella: «...pertenecen a nuestra clase media pero han abandonado su casa, espiritual, psicológica y físicamente, para hacer votos por la vida de la organización y entregan su alma y su cuerpo para la perpetuación de la institución». Las presiones hacia la conformidad han sido bien retratadas por Huxley y Orwell, a través de sus relatos futuristas.

El tema del hombre «versus» la organización ha sido también planteado por numerosos psicólogos entre ellos Allport, que puso de manifiesto las diferencias y las características personales de los miembros de la organización: «Existen muchos individuos que poseen rasgos y características que no pueden manifestarse si ac-

túan una obediencia ciega a los requerimientos de la organización o de acuerdo con las pautas generales uniformadas que existen en la misma. La «estandarización» social, por consiguiente, rompe las diferencias individuales biológicas, psicológicas y espirituales, y plantea un agudísimo problema para aquellos trabajadores que intentan desesperadamente ajustar y conformar sus características personales al sistema. Las preocupaciones y tensiones que experimentan los trabajadores en sus esfuerzos para ajustar sus diferencias individuales a las exigencias uniformadas de la organización, juegan un papel importante en las neurosis ocupacionales».

No todos los observadores de la escena industrial han acordado con las representaciones de las organizaciones industriales ofrecidas por los críticos sociales. Parker Follett, por ejemplo, cuyos escritos durante las décadas de los años 20 y 30 tuvieron un significativo impacto sobre el pensamiento de muchos profesores y algunos administradores, arguye contundentemente que las necesidades administrativas no tienen porque ser frustrantes o humillantes para los empleados. Desde su punto de vista, las necesidades personales de los miembros de una organización son perfectamente compatibles con los objetivos y exigencias de ésta y todos los conflictos pueden llegar a resolverse «integradoramente» con ventaja para cada cual. Pero esta posibilidad y esta esperanza requieren una gran atención hacia los problemas de «relaciones humanas», tan olvida-

dos en muchas de las concepciones administrativas. Muchos de los que comparten el optimismo de Follett, encuentran la justificación de este optimismo en los resultados de las experiencias de Hawthorne. En efecto, el estudio del índice de satisfacción de los trabajadores, así como de otros índices de ajuste personal, ha venido a demostrar que las variables organizativas son más bien de tipo psicológico, que no administrativo o económico. Más aún, estas variables parecen proporcionar productividad y eficacia, como probaron holgadamente las experiencias de Hawthorne.

Finalmente, algunos directivos se han interesado por la posible relación entre satisfacción en el trabajo y productividad y a partir de 1930 se han realizado una serie de estudios sobre: 1) las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo; 2) las relaciones de estas actitudes con la productividad y otros factores del trabajo. (El autor, Tannenbaum, rinde cuenta detallada de estas investigaciones y de su gran interés práctico).

## 11. El grupo en las organizaciones

Los experimentos de Hawthorne fueron una revelación para los estudiosos de las organizaciones, al dramatizar la importancia de los grupos sociales en la industria. Al mismo tiempo, y de manera completamente independiente de las investigaciones de Hawthorne, los psicólogos sociales estuvieron experimentando con grupos. Estas investigaciones pusieron de mani-

fiesto dos procesos de importantes efectos en las organizaciones de trabajo. El primero es el de la *conformidad*; los grupos generan normas o pautas de comportamiento a las que se conforman sus miembros. El segundo es la *protección*; los grupos proporcionan acogida, seguridad y ayuda a sus miembros, particularmente en circunstancias frustrantes o amenazantes. (A lo largo del capítulo V se muestra cómo estos procesos grupales afectan a la integración y rendimiento de los miembros de la organización).

## 12. Dirección

La dirección requiere:

1.º Programación: confeccionar planes flexibles, de acuerdo con el trabajo de los subordinados. Hacer planes para el propio perfeccionamiento y el perfeccionamiento de los subordinados.

2.º Organización: hacer buen uso del tiempo. Asegurarse que la gente emplea bien el tiempo. Organizar el trabajo de tal manera que el empleado realice su trabajo comprendiendo claramente sus responsabilidades.

3.º Control: vigilar, a través de un eficaz seguimiento, que los empleados ejecutan el trabajo conforme se ha organizado y planeado.

4.º Comunicación: expresar las comunicaciones clara y concisamente, verbalmente o por escrito. Utilizar términos precisos. Mantener abiertas las líneas de comunicación.

5.º Delegación: ser receptivo con los delegados y asegurarse que se han cumplido las tareas de-

legadas. Tener criterio para delegar. No delegar completamente la responsabilidad del trabajo.

6.º Aceptación de la responsabilidad: aceptar las responsabilidades inherentes al cargo y la de los subordinados. Hacer uso de un criterio claro en las áreas donde las responsabilidades no han sido definidas y asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas sobre esas áreas.

Pero estas afirmaciones formales dejan lugar siempre a la necesaria interpretación: nunca, dos jefes cumplirán del mismo modo estos requisitos. Más aún muchos aspectos del trabajo de un directivo no cabe formularlos en instrucciones específicas. Incluso aunque sus funciones estuviesen delimitadas con todo detalle, los directivos diferirían en la manera de llevar a cabo sus actividades. Y si los jefes difieren de tal manera en el ejercicio de su liderazgo, qué significarán esas diferencias y qué efectos recíprocos tendrán con las reacciones de los subordinados?

### 13. Participación

La participación constituye una aproximación, sugerida por los estudios de Hawthorne, a los problemas de autoridad. En general, se refiere a la formada vinculación de los miembros en el ejercicio del control, usualmente a través de las decisiones tomadas en las reuniones de grupo.

Lyndall Urwick, afirmó: «Resultado imposible concebir la existencia de una organización a menos que alguno o algunas personas estén

en posición de exigir la acción de otros». Muy relacionado con la autoridad y la participación está el control. Control es cualquier proceso a través del cual una persona o grupo de personas determina lo que otra persona o grupo de personas debe hacer. Esencialmente, supone la creación intencional de un cambio en la conducta de los demás, promoviéndoles a hacer algo que de otra manera pudiera no ser hecho. Nosotros hablamos de control, o influencia, cuantitativamente; un individuo puede ejercer una gran cantidad de control sobre otro en el sentido de que intencionadamente crea muchos e importantes cambios en la conducta del otro; o, por el contrario introduce escasas modificaciones porque su control es mínimo. El control se actúa específicamente, por ejemplo, cuando un directivo determina cómo ha de hacer un trabajo un subordinado suyo. Puede ser también mucho más general, como cuando determina la política y las grandes líneas directrices de la acción administrativa. El control puede ser mutuo; personas y grupos se controlan mutuamente.

En cualquier caso, los conceptos de autoridad, participación y control están muy unidos e interrelacionados. La autoridad es simplemente, el *derecho formal* a ejercer el control. Estos términos también están relacionados con el concepto de *poder* que supone la *habilidad* o *capacidad* para ejercer el control. Como la autoridad, el poder es un potencial que puede actuarse o no.

La distinción entre autoridad y control es central para muchos

de los problemas administrativos porque el derecho formal de ejercer el control o la autoridad no siempre lleva al actual ejercicio de ese control. Una cuestión básica, por consiguiente, es cómo convertirla en autoridad formal en control efectivo. En otras palabras ¿qué es lo que hace que la autoridad actúe y sea eficaz? la contestación tradicional a esta cuestión es la de «legitimidad», el *derecho* a ejercer el control basado en la coerción y en su contrapartida, la recompensa. Estas son las bases tradicionales del poder y del control en las organizaciones. Con frecuencia estas bases permiten actuar con suficiente efectividad, pero también, casi con la misma frecuencia, provocan consecuencias no buscadas y disfuncionales. La participación adecuada permite resolver este aparente dilema.

#### 14. Aplicaciones

Las investigaciones e ideas descritas a lo largo del presente libro son fundamentalmente producto de disquisiciones académicas. Pero las implicaciones para el trabajo son mucho más que académicas. Uno de los más excitantes aspectos que discute el libro de Tannenbaum, al analizar los diversos estudios organizativos

es su aplicabilidad a la administración y a la industria.

Estas aplicaciones varían a lo largo de un «continuum». En uno de los extremos se encuentran aquellas que son primariamente psicológicas; están enfocadas a resolver a cada miembro individual, los conflictos personales, las tensiones, frustraciones, permitiéndole ajustarse con mayor facilidad a las cambiantes circunstancias de su trabajo. En el otro extremo del «continuum» aparecen las aplicaciones a la estructura y carácter social de la organización concebida como un sistema. La evolución del pensamiento y la práctica de las «relaciones humanas» en las organizaciones ha continuado su expansión pasando de la aplicación de las técnicas psicológicas a los casos individuales, a informar la estructura toda de la organización.

\* \* \*

El presente libro parece constituir un auténtico modelo de lo que debe ser un manual introductorio y operativo de la psicología social en las organizaciones. En este sentido cabe congratularse, de que una editorial Centroamericana lo verterá al castellano dentro de muy pocos meses.

FRANCISCO ANSÓN OLIART