

# SINTESIS BIBLIOGRAFICA

## PERSONALIDAD Y ORGANIZACION

Resumen del libro *Personality and Organization*, de CHRIS ARGYRIS, Harper and Brothers, Nueva York, 1957, 291 págs.

El tema esencial del libro gira en torno a la afirmación de que la estructura administrativa formal es causa de que el empleado se sienta en la misma más dependiente, sumiso y pasivo. La existencia de un liderazgo enérgico y dinámico, de controles administrativos y de «relaciones humanas» tiende a reforzar las causas básicas del antagonismo del empleado más que a su disminución.

Examina Argyris el porqué del comportamiento que adoptan los individuos en la organización, los componentes básicos de ésta, el desenvol-

vimiento y la tendencia de aquélla hacia su estabilidad.

El autor concluye con una teoría aplicable basada en supuestos empíricos, teoría que puede servir para hacer comprensibles los conocimientos existentes y ciertos aspectos de aquellas zonas de conocimiento que requieren todavía un mayor estudio.

### I. Presunciones básicas y puntos de vista

El administrador y el científico están esencialmente interesados en la misma cuestión, o sea en el porqué

de que la gente se comporte en la organización del modo en que lo hace.

Una vez que se sabe, es un asunto fácil predecir y controlar ese comportamiento. Ahora bien: para ello es preciso que tanto el uno como el otro sean capaces de diagnosticar los problemas humanos en la organización, lo que exige un conocimiento de nosotros mismos y de los mejores principios en la materia.

Las investigaciones más recientes nos indican en particular que todo comportamiento humano en cualquier organización está motivado por uno o varios de los siguientes factores:

1. *Factores individuales*, los cuales exigen a su vez un conocimiento de los factores y principios de la personalidad.

2. *Factores de los grupos informales pequeños*, los cuales requieren un conocimiento de los principios de la psicología social, de la cual la dinámica de los grupos es un aspecto.

3. *Factores organizativos formales*, que obligan a conocer los principios tradicionales de organización de los individuos (*staff-line*, cadena de mando, especialización de tareas, etcétera).

Hay que tener en cuenta además que los principios que nos sirven para conocer al individuo son distintos de los del grupo, y ambos son diferentes de los de la organización formal. Incluso a veces los principios «correctos» de uno (por ejemplo, el análisis individual) son antagónicos respecto a los principios «correctos» del otro (por ejemplo, la organización).

La realidad con que se enfrenta el administrador y el científico cuando tratan de diagnosticar el comportamiento humano en las organizaciones es una combinación de aquellos

tres factores. Del análisis de la combinación de los individuos, grupos y organización formal surge un cuarto nivel. Cada uno de éstos tiene sus propios principios, y los principios de los otros tres niveles no se aplican necesariamente al cuarto. Si bien el análisis de los tres primeros niveles tiene una historia respetable, el análisis de la organización en conjunto constituye un enfoque nuevo, que podemos llamar comportamiento organizativo.

La ciencia puede decir al administrador cosas como éstas: «Si usted es directivo, en su liderazgo sus subordinados tenderán a comportarse como sigue...», o «Un líder colaborador ejerce el siguiente impacto sobre sus subordinados...», o «Los principios de la especialización de tareas y cadena de mando suelen producir el siguiente impacto sobre los empleados...»; pero no puede decir al administrador cuál de esos impactos es «bueno» o «malo».

## II. La personalidad humana

¿Cómo empezar a analizar el comportamiento organizativo? Indudablemente es cosa compleja: existen niveles múltiples y causas también múltiples. Un camino es empezar por considerar que todas las organizaciones se originan mediante el intento de fusionar dos componentes básicos: el individuo y la organización formal.

El plan formal es la «gran estrategia» que se supone que los participantes individuales siguen tan fielmente como les es posible. Esos participantes son seres humanos; los cuales a su vez son organismos vivientes con su «gran estrategia», ejemplificada en sus aptitudes, necesida-

des y metas. La naturaleza de la personalidad humana es un componente importante del comportamiento organizativo. Siempre que tratemos de comprender la personalidad humana no sólo debemos tener en cuenta las partes, sino cómo están relacionadas entre sí esas partes. La personalidad ni es simplemente la suma ni es mayor que sus partes. La personalidad es algo diferente de la suma de las partes: es una organización de esas partes. El administrador no debe concebir, pues, al individuo como quien sólo reúne una lista de características (por ejemplo, honestidad, lealtad e iniciativas).

Las partes de la personalidad están unidas entre sí porque cada una «utiliza» a otra o varias para poder existir. Se dice que la personalidad interna está equilibrada cuando sus partes guardan equilibrio entre sí. Los individuos cuya personalidad está internamente equilibrada poseen una personalidad ajustada. Existe equilibrio externo cuando la personalidad en conjunto está adecuada al ambiente externo. Las gentes cuya personalidad está equilibrada exteriormente se dice que están adaptadas. El equilibrio total se produce cuando el equilibrio interno está adecuado con el equilibrio externo (cuando una persona, por ejemplo, está adaptada y ajustada, que algunos llaman integrada).

Para decirlo de otro modo, ajuste indica la intensidad de la acomodación de la personalidad de un individuo. Adaptación indica la acomodación que ha realizado una persona para adaptarse al ambiente (por ejemplo, en su puesto). Es posible que una persona esté adaptada, pero no ajustada. Cabe también que esté ajustada, pero no adaptada.

Una implicación práctica de todo

esto son los intentos para definir la «felicidad» o la «moral» de los individuos. Otra implicación también práctica está relacionada con la descripción de los individuos a la realización de ciertas tareas. ¿Se escogen a los individuos que habrán de adaptarse (y así producirán), incluso aunque no puedan ajustarse? ¿Se presta una atención inadecuada a los problemas de ajuste que suelen crear los puestos?

Cuando las partes de la personalidad están en equilibrio, el cambio en una parte afecta a las otras. Si el cambio o la perturbación están por encima de un cierto nivel, aquél se altera y viene el desequilibrio, es decir, la falta de equilibrio entre las partes constituyentes de la personalidad. En general, cuanto mayor «tolerancia» pueda mostrar una personalidad para con la perturbación, más saludable tenderá a ser.

Equilibrio es la «solución» a que llega la personalidad para poder adaptarse al mundo en que existe, se mantiene a través de un comportamiento activo, que cesa sólo cuando muere el individuo. La tendencia inherente a mantenerse por sí misma se llama tendencia básica, la autorrealización, que garantiza la constancia de la personalidad. De hecho, la personalidad específica del individuo se infiere parcialmente de la estabilidad (constancia) que muestra su comportamiento.

#### A) LA FUENTE DE LA ENERGÍA PSICOLÓGICA ESTÁ EN LAS NECESIDADES

Una necesidad (psicológica) en tensión es algo que:

- 1) Existe «en» la personalidad.

2) Está relacionada con las demás necesidades.

3) Inicia y guía el comportamiento hasta que logra la meta, lo cual destruye la tensión, o hasta que ésta disminuye de algún otro modo.

Entre las clases de necesidades figuran las necesidades internas y externas. Una de las necesidades externas más importantes es la necesidad de mantener el ajuste del yo en relación con el mundo en que existe.

Las necesidades internas están más relacionadas con la superficie de la personalidad. Son necesidades epidérmicas. Las necesidades internas nos facilitan como clave lo que es la persona: las necesidades externas nos dicen, en cambio, lo que la persona hace.

#### B) LA PERSONALIDAD TIENE APTITUDES

Bordeando las necesidades figuran las aptitudes. Estos son los instrumentos, por así decirlo, con los que la persona expresa y satisface sus necesidades. Las aptitudes son los sistemas de comunicación con que se expresan aquéllas. A veces surgen dificultades porque el canal entre necesidades y aptitudes no es directo o ha sido distorsionado.

Los intereses son, generalmente, un producto de la fusión de varias necesidades, lo cual se produce a una edad temprana y es inconsciente. Los intereses son, por tanto, indicadores de las clases de necesidades que sienten la gente.

Pocas aptitudes se heredan. La mayoría de las más importantes se aprenden y desarrollan en interacción con otras. Esto es especialmente cier-

to por lo que se refiere a aptitudes tales como el liderazgo. No hay líderes natos. Las aptitudes, en suma, funcionan entre las necesidades y el ambiente, facilitando de este modo la línea de comunicación de las necesidades.

El autor pasa seguidamente a analizar el «yo», con el que se conceptualiza la organización de la personalidad y del que afirma que es algo más que el cuerpo físico. El yo es construido a menudo por la persona mediante reflexión sobre sí mismo. Se elabora a través de sus contactos sociales (interacción) con otros. Estudiaría también los mecanismos de defensa que mantienen el «yo» frente a la amenaza. En general—afirma—hay al menos dos modos de reducir los sentimientos de amenaza. Uno es cambiar el «yo» para que se haga congruente con aquello que causa la dificultad. Esto supone la «aceptación» del hecho de que uno está «equivocado». El segundo es defender el yo mediante la negación o distorsión de alguna manera (consciente o inconscientemente) de aquello que está amenazando, así como adherirse al concepto del yo presente. Este comportamiento se llama reacción de defensa. Las cuatro experiencias de amenaza más frecuentes son la ansiedad, el conflicto, la frustración y el fracaso, mecanismos de defensa de los que Argyris hace un análisis detallado.

#### C) TENDENCIAS BÁSICAS DE AUTORREALIZACIÓN DE LA PERSONALIDAD HUMANA

Puede decirse que todas las organizaciones luchan por lograr sus objetivos, su mantenimiento interno y

adaptación al ambiente externo. Este proceso multidimensional puede denominarse autorrealización. Puesto que la personalidad humana es un organismo en desarrollo, podemos ser más exactos acerca de las exigencias que los seres humanos tenderán a expresar en las organizaciones, definiendo las tendencias de desarrollo «inherentes» a ellos. Hay que pensar que, en un momento dado, la personalidad humana estará predispuesta a hallar expresión a esas tendencias de desarrollo de la expresión óptima de la personalidad en el trabajo si se les asignan tareas que les permitan ser más bien activos que pasivos; más bien independientes que dependientes; se les ofrecen perspectivas de tiempo más bien largas que cortas, que puedan ocupar puestos más altos que sus iguales; poder ejercer control sobre su mundo, así como expresar muchas de sus más profundas e importantes aptitudes. Esas tendencias en desarrollo pueden considerarse como propiedades básicas de la personalidad humana. Son los «supuestos» que un administrador admite desde el momento en que decide aceptar a seres humanos como empleados de la organización.

### III. La organización formal

La propiedad básica de la organización formal es su fundación lógica, su racionalidad esencial. Es la «imagen refleja» de la concepción de los planificadores respecto a la manera en que mejor pueden lograrse las consecuencias propuestas por la organización. Se presume por los creadores de las organizaciones formales que el hombre, dentro de tolerancias

respetables, puede comportarse con racionalidad, es decir, según exige que se comporte el plan formal. Las organizaciones están formadas por objetivos particulares in mente, y su estructura refleja esos objetivos. Aunque un individuo puede no seguir los pasos fijados y, consiguientemente, no puedan lograrse nunca los objetivos. Simón sugiere que, desde luego, los individuos seguirán esos pasos fijados. Urwick insiste en que la creación de una organización formal requiere un enfoque de «oficina de elaboración» lógica. Aun cuando admite que «nueve veces de cada diez es imposible empezar con una hoja limpia», el organizador debe sentarse y con «sangre fría, con espíritu despegado... trazar una estructura ideal».

La tarea del organizador, por tanto, es la de crear un mundo ordenado lógicamente, en el que, según sugiere Fayol, hay un «orden idóneo» y en el que hay un «lugar para todos».

La posibilidad de que la organización formal pueda ser alterada por las personalidades no se niega por los expertos organizativos formales. Urwick, por ejemplo, manifiesta que el planificador debe tener en cuenta el elemento humano. Y la mayoría de los expertos en organización formal están de acuerdo con él, los cuales subrayan que ninguna estructura organizativa será ideal. Ninguna ejemplificará la expresión máxima de los principios. Una aspiración satisfactoria es la expresión óptima de los principios, que significa la modificación de la estructura ideal para tener en cuenta las condiciones (y cualesquiera ambientales) individuales. Sin embargo, encarece que los individuos deben ser leales a la estructura formal si ésta ha de funcionar

efectivamente. Así, Taylor subraya que la organización científica nunca se logrará sin una «revolución mental». Fayol tiene el mismo problema en la mente cuando destaca la importancia del *esprit de corps*.

Con todo, es cierto que esos expertos han arrojado poca luz sobre por qué creen que los individuos deben experimentar una «revolución mental», o por qué es necesario el *esprit de corps* si han de tener éxito los principios. Los únicos atisbos son que la resistencia a la organización científica se produce porque los seres humanos son lo que son o «a causa de su naturaleza humana». Mas ¿por qué la «naturaleza humana» se resiste a los principios organizativos formales? Quizá porque hay algo inherente en los principios que provoca la resistencia humana.

#### A) ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN FORMAL

En el pasado, y en su mayor parte en el presente, los expertos organizativos tradicionales han basado su «creación arquitectónica humana» en ciertos principios básicos (más exactamente, presunciones) referentes a la naturaleza de la organización. Esos principios se han descrito por individuos tales como Urwick, Mooney, Holden, Fayol, Dennison, Brown, Gulick, White, Gaus, Stene, Hopf y Taylor.

Si bien esos principios han sido impugnados por los científicos del comportamiento, se presume en este libro de Argyris que hasta la fecha nadie ha definido un conjunto más útil de principios de organización

formal. Por tanto, los principios se aceptan como «supuestos».

Al introducir esos principios, es importante notar que, según sugiere Gillespie, la raíz de los mismos puede llegar hasta ciertos «principios de economía industrial», de los cuales el más importante es la presunción económica básica sostenida por los impulsores de la revolución industrial de que «la concentración de esfuerzos sobre un campo limitado de actividades aumenta la calidad y cantidad de la producción total». De ahí que aumente la necesidad de especialización a medida que la cantidad de cosas similares a hacer también aumenta.

#### *Especialización de tareas (trabajo)*

Si el esfuerzo concentrado sobre un campo limitado incrementa la calidad y cantidad de la producción total, la eficiencia organizativa y administrativa aumenta mediante la especialización de tareas asignadas a los participantes de la organización.

Esto supone:

- 1) Que la personalidad humana se comportará de un modo más eficiente a medida que la tarea a realizar se torne más especializada.
- 2) Que pueda darse con un mejor medio para definir la tarea de modo que se realice con mayor rapidez.
- 3) Que pueden ignorarse cualesquiera diferencias individuales en la personalidad humana transfiriendo más habilidad y pensamiento a las máquinas.

Con tales presunciones surgen gran número de dificultades cuando se recurre a las propiedades de la perso-

nalidad humana. En primer lugar, la personalidad humana, como hemos visto, está siempre intentando realizar su «sola organización» de partes resultantes de un proceso de crecimiento continuo, cargado emocionalmente del yo. Es difícil, por no decir imposible, dar por supuesto que ese proceso pueda ser ahogado e ignorar las diferencias de los individuos. Esto es tanto como decir que la autorrealización puede ignorarse. La segunda dificultad es que la especialización de tareas exige que el individuo sólo utilice unas pocas de sus aptitudes. A medida que la especialización aumenta, ésta tiende a exigir el empleo de aquellas aptitudes menos complejas, o motoras, que la investigación nos señala que son las de menor importancia psicológica para el individuo. El principio viola tres supuestos «básicos» de la personalidad humana adulta y saludable. Inhibe la autorrealización y sólo permite que se manifiesten pocas aptitudes y epidérmicas, que no facilitan el «desafío sin fin» ansiado por la personalidad saludable. ¡La especialización de tareas requiere, por tanto, que un adulto sano se comporte de una manera, menos madura, y también le exige que se sienta «a gusto»!

#### *Cadena de mando*

El principio de la especialización de tareas crea una pluralidad de partes, realizando cada parte una tarea altamente especializada. Sin embargo, una pluralidad de partes realizando diligentemente su objetivo particular no forma una organización. Siguiendo la lógica de la especialización, los planificadores crean una nueva función (liderazgo), cuya responsabilidad primaria ha de ser

el control, dirección y coordinación de las interrelaciones de las partes, así como el asegurarse de que cada parte actúa hacia el objetivo de modo adecuado. Se presume así que la eficiencia administrativa y organizativa se aumenta mediante la ordenación de las partes en una jerarquía determinada de autoridad, en la que la parte en la cima puede dirigir y controlar a la parte en la base.

El impacto de este estado de cosas es que se hace a los individuos dependientes, pasivos y subordinados con respecto al líder. Como resultado, los individuos ejercen poco control sobre su ambiente de trabajo, y, consiguientemente, sus perspectivas de tiempo se ven reducidas al no controlar la información necesaria para predecir su futuro.

#### *Unidad de dirección*

El principio de unidad de dirección supone que la eficiencia administrativa y organizativa aumenta si cada unidad tiene una sola actividad (o un grupo de actividades homogéneas) que son planeadas y dirigidas por el líder.

Esto significa que la meta de trabajo por la que luchan los empleados, los pasos hacia esa meta y la solidez de las barreras que deben superar para lograrla son definidas y controladas por el líder. Dando por sentado que las metas de trabajo no implican al yo de los empleados (por ejemplo, se refieren a necesidades periféricas), entonces se han creado condiciones ideales para el fracaso psicológico. El éxito psicológico se logra cuando cada individuo es capaz de definir sus propias metas, en relación con sus necesidades internas y

la solidez de las barreras que ha de superar para lograrlas. Es cierto, pues, que el principio de unidad de dirección viola también un supuesto básico de la personalidad.

### *Esfera de control*

Este principio sostiene que la eficiencia administrativa se aumenta mediante la limitación de la esfera de control de un líder a no más de cinco o seis subordinados, cuyo trabajo entrelaza.

Suojanen, en un examen de la literatura actual sobre el concepto de la esfera de control, concluye que ya no es válido, sobre todo por lo que se refiere a las grandes organizaciones o departamentos gubernamentales y a las sociedades anónimas. Simón critica este principio sobre la base de que aumenta la «distancia administrativa» entre los individuos. Whisler manifiesta que un aumento de la distancia administrativa entre los individuos y un incremento de los niveles tienden a crear problemas de comunicaciones para el directivo de la organización. Otra limitación del principio es que tiende a disminuir la suma de control y las perspectivas de tiempo de los individuos que se encuentran en la parte baja de la escala. Esto coloca de nuevo a los individuos en una situación de trabajo que presupone falta de madurez en los participantes.

Si bien la distancia entre los individuos en las diferentes unidades aumenta (por cuanto que tienen que hallar a un superior común), la distancia administrativa entre el superior y el subordinado dentro de una unidad decrece. Como señala Whyte, el principio de la esfera de control, manteniendo el número de subordi-

nados en un mínimo, pone un gran énfasis en la supervisión estrecha. La supervisión estrecha lleva a los subordinados a ser dependientes, pasivos y subordinados con respecto al líder. La supervisión estrecha tiende asimismo a colocar el control en el superior. De nuevo son hechos típicos de una situación de trabajo que requiere participantes más bien no maduros que maduros.

### D) INCONGRUENCIA BÁSICA ENTRE LAS NECESIDADES DE UNA PERSONALIDAD MADURA Y LOS REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Agrupando las pruebas respecto al impacto de los principios de la organización formal sobre el individuo, hay que concluir que existen algunas incongruencias básicas entre las tendencias al desarrollo de una personalidad salubre y los requisitos de la organización formal. Si los principios de la organización formal se utilizan como idealmente se les define, los empleados tenderán a trabajar en un ambiente en el que:

- 1) Se les otorga un control mínimo sobre su mundo diario de trabajo.
- 2) Se espera de ellos que sean pasivos, dependientes y subordinados.
- 3) Se espera de ellos que tengan unas perspectivas de tiempo cortas.
- 4) Se les induce a perfeccionar y valorar el uso frecuente de unas pocas habilidades superficiales, epidérmicas.
- 5) Se espera que produzcan en condiciones que llevan al fracaso psicológico.



Todas esas características son incongruentes con los seres humanos sanos que postulamos. Son mucho más congruentes con las necesidades de los bebés en nuestra cultura. En efecto, las organizaciones están dispuestas a pagar altos sueldos y a facilitar una antigüedad adecuada si los adultos maduros se comportan, durante ocho horas al día, de una manera menos que madura!

Si el análisis es correcto, tan inevitable incongruencia aumenta a medida que:

- 1) Los empleados poseen una madurez creciente.
- 2) La estructura formal (basada en los antedichos principios) es más clara y lógicamente ajustada para una eficacia organizativa formal máxima.
- 3) A medida que se desciende de la línea de mando.
- 4) Las tareas son más y más mecanizadas.

Esta descripción de la organización formal es un modelo. Probablemente ninguna organización utiliza realmente los principios de organización del modo con que fueron postulados por sus creadores. Hay amplias pruebas para manifestar que se modifican constantemente en las situaciones reales. Sin embargo, aquellos que exponen esos principios se mostrarán probablemente deseosos de defender su posición diciendo que ésa es la razón de que existan los problemas de relaciones humanas. No se siguen los principios como deberían seguirse, añadirán.

Argyris estudia y analiza más adelante los mecanismos de adaptación del grupo del individuo al impacto de la organización, los cuales consisten, en síntesis, en alguno o en la

combinación de varios de los siguientes:

- 1) Abandono de la organización.
- 2) Progresión en la escala organizativa.
- 3) Utilización de mecanismos defensivos.
- 4) Haciéndose apático y desinteresado.

Para garantizar su existencia, el individuo busca las sanciones del grupo. Los grupos de trabajo informales son «organizados» para perpetuar esos procesos de adaptación (para recompensar a aquellos empleados que siguen el código informal y penalizar a aquellos que no lo siguen).

Más tarde, al tratar de una de las respuestas de la dirección a los problemas de productividad inadecuada y apatía de los empleados, el autor se ocupa del enfoque «seamos humanos». Analiza los comienzos de la moda de las relaciones humanas y cómo de un modo desorbitado se convirtió en la panacea de la mayoría de los males de la empresa privada. Advierte que en ciertos tipos de programas de relaciones humanas se produce un aumento de ese sentirse dependiente, subordinado. Existe siempre una tendencia inherente en la organización a crear barreras de reserva, al principio, por las organizaciones formales y el liderazgo directivo y los controles administrativos. Esta tendencia se ve reforzada por los programas de seudorrelaciones humanas y comunicaciones.

En síntesis, Argyris propone para modificar el comportamiento informal del empleado el cambiar la estructura organizativa formal de modo que las experiencias de aquél sean más activas que pasivas, tenga una mayor independencia que dependen-

cia, pueda utilizar más bien más que menos sus capacidades importantes y no las aptitudes epidérmicas, que las perspectivas de tiempo sean más amplias que cortas y, finalmente, se halle en una igual, si no superior, posición que sus iguales.

Igualmente son actividades que requieren modificarse, además de la estructura organizativa formal, el liderazgo directivo, los controles admi-

nistrativos y los programas de seudorrelaciones humanas, por cuanto que son causas de conflictos básicos. Postula el autor especialmente la ampliación de tareas, entendiendo por tal el aumento de tareas realizadas por el empleado a través del flujo de trabajo y que considera como la ampliación del ciclo de tiempo exigido para lograr una unidad de operación.—GREGORIO LASO.