

BIBLIOGRAFIA

SINTESIS BIBLIOGRAFICA: PSICOLOGIA ADMINISTRATIVA

Síntesis del libro *Managerial Psychology*, de Harold J. Leavitt (The University of Chicago Press. 8.ª ed. Chicago, Estados Unidos, 1963, págs. 334).

PARTE PRIMERA

I. Las unidades de la Administración

CAPÍTULO 1.—LOS INDIVIDUOS SE ASEMEJAN A ALGUNAS IDEAS BÁSICAS

Las decisiones de los hombres de negocios, como las de otros individuos, se basan a menudo en una combinación de hechos y teoría. Son elecciones realizadas a través de la interpretación de los hechos obser-

vados a la luz de las creencias. Y en la mayoría de sus decisiones, los hombres de negocio son razonablemente conscientes de las creencias particulares que aplican al interpretar los hechos que observan.

Los hombres de negocios se sirven de la teoría al tratar los problemas humanos, aun cuando en éstos la teorización suele ser mucho más implícita o incluso inconsciente. Las teorías de la conducta humana que los hombres de negocios poseen semejan ser mucho más diversas que sus teorías económicas y técnicas.

Todos establecemos ciertas generalizaciones sobre los individuos, lo cual es importante al decidir lo que es «práctico» y lo que es «sólo teórico». Conocer algo de teoría psicológica es tan necesario al administrador que se enfrenta con problemas humanos como la teoría sobre la electricidad y la mecánica al ingeniero.

Supongamos que formulamos esta pregunta a diferentes individuos: «Cuáles son las verdades fundamentales, incontrovertibles, de la conducta humana.» Las respuestas incluirían generalizaciones como éstas: «los individuos son producto de su ambiente»; «los individuos necesitan seguridad»; «los individuos son criaturas de hábitos»; «los individuos son producto de su herencia». Tres ideas principales están implícitas en esas respuestas. La primera es la idea de *causalidad*. La idea de que la conducta humana es causada. La segunda es la de *dirección*, la idea de que la conducta humana no sólo es causada, sino que también está dirigida hacia algo. La tercera incluye el concepto de *motivación*, de que al subrayar la conducta se encuentra un «motivo», un «deseo», una «necesidad», un «impulso».

Esas tres ideas pueden facilitar el comienzo de un sistema de conceptualización de la conducta humana. Con su ayuda esta última puede contemplarse como formando parte de un doble papel: de la causa al motivo, a la conducta hacia una meta. La causalidad, motivación y dirección pueden estimarse que son aplicables igualmente a todos los individuos, de cualquier edad, pertenecientes a cualquier cultura y a cualquier tiempo. La aceptación de tales

presunciones impulsan a observar la conducta humana, a buscar en todo caso el motivo, y tras el motivo la causa.

Hay muchas perspectivas diferentes en esas presunciones. Por ejemplo, podemos decir que la conducta es un intento para deshacerse de la tensión. La tensión entonces iguala a la motivación, y el objetivo de la conducta consiste en eliminar la necesidad de adoptar una conducta. Esta se contempla de este modo como un esfuerzo para eliminar tensiones mediante la búsqueda de metas que neutralicen las causas de aquéllas.

El logro de la meta inactiva la causa y, por tanto, elimina el motivo, y de ahí que elimine la conducta dirigida hacia una meta (aun cuando algunas metas no sean finitas). Hay que descartar la idea de que la conducta se motiva por sí sola y de que es impeñada, o sea, de que se encamina a cualquier meta y sin razón.

CAPÍTULO 2.—EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

Los individuos son semejantes, pero también son diferentes. Se asemejan en cuanto que su conducta es causada, motivada y orientada hacia una meta y su aparato físico es bastante similar. Son diferentes en cuanto que están sometidos a diferentes clases de estímulo, en cuanto que varían en la clase y grados de motivación, en que se comportan de distinta manera para lograr metas diferentes y en que su aparato físico tiene diverso tamaño y poder.

Consideremos la variedad de motivos que suele haber en la conducta

humana. Consideremos, por ejemplo, la clase de conducta llamada «trabajo». ¿Cuáles son los motivos para trabajar?, ¿cuáles son las tensiones o malestares que la gente trata de eliminar a través del trabajo? Indudablemente, los diferentes individuos responderán de modo distinto a esas preguntas y cada respuesta puede ser cierta para cada uno de ellos. Una porción de la población americana respondería del siguiente modo: trabajo por dinero, por alimentarme, por la vivienda y la compra de mercancías; trabajo por *status* y reconocimiento; trabajo por pertenecer o formar parte de un grupo; trabajo por llegar arriba; trabajo por seguridad, etc.

Podemos agrupar esa lista de motivos en dos grupos principales. Algunos surgen de necesidades que son esencialmente físicas y «básicas»: las necesidades *fisiológicas*, que son universales. La segunda clase, amplia de necesidades, no es tan fácilmente definible. Las necesidades de logro, de *status*, de «pertenencia» son mucho más *psicológicas*, están más claramente limitadas a los seres humanos y en su mayoría no son observables inmediatamente en las criaturas recién nacidas. Además son también muy individualistas, mucho más que las necesidades físicas básicas. Están presentes en un grado extremo en unos individuos y casi no existen en otros. De hecho, nuestro juicio sobre la intensidad de las necesidades psicológicas en otros individuos constituyen una gran parte de nuestro juicio sobre su personalidad, y en esas necesidades llamadas psicológicas reside el sustrato de las diferencias significativas de la personalidad administrativamente considerada.

El problema más importante parece entonces ser éste: ¿Podemos, con las menores suposiciones posibles, considerar el desarrollo de las diferentes personalidades adultas individualmente? Para economizar suposiciones podemos dar aquí por supuesto que sólo las necesidades físicas básicas son heredadas y que después continúan. De este modo nos es posible considerar con amplitud el elaborado complejo de necesidades que existe en un individuo de veinte años de edad si suponemos que todo cuanto tenía en sus comienzos eran sus necesidades físicas básicas y su cuerpo. Si consideramos que éste es el aparato básico originario de una persona, nos basta casi con estimar lo accesorio que habrá añadido a través del tiempo a sus diez, veinte o cuarenta años. Necesitamos aún caracterizarlo más, añadirle unas características que no es tanto parte de la persona cuanto de la relación entre persona y mundo, y que es la dependencia: dependencia del niño recién nacido respecto a sus padres para la satisfacción de sus necesidades; dependencia del niño en crecimiento de sus padres, maestros y amigos, y de los individuos en la empresa respecto de sus jefes, y viceversa.

La extrema dependencia sirve de palanca de iniciación de otra clase de necesidades. En la medida en que la dependencia comporta la satisfacción rápida de necesidades existentes que uno no puede satisfacer independientemente, es probable que los sentimientos de uno, en su extensión, sean positivos, amistosos, afectivos, protectores, agradecidos y que desarrollen necesidades sociales sólidas. En la medida en que la dependencia no satisface, sino

que más bien frustra, solamente en esa medida es probable que uno albergue sentimiento de enojo y hostilidad y desee más fervientemente la independencia y autonomía para fomentar necesidades egotísticas sólidas.

El campo de trabajo se halla entre los extremos de la escala satisfacción-frustración.

En suma, la gente nace con necesidades físicas. Posteriormente adquiere una pluralidad de necesidades sociales y egotísticas. Esas necesidades psicológicas nuevas pueden considerarse como desarrollo de las necesidades físicas, del sistema nervioso, de los órganos físicos y además de la dependencia de los demás.

CAPÍTULO 3.—PERCEPCIÓN DESDE LA CONCENTRACIÓN INTERNA

La mayoría de nosotros reconocemos que el mundo tal como lo vemos no es necesariamente igual al mundo como es en realidad. Nuestra respuesta depende de lo que oímos, no de lo que realmente se ha dicho. El ama de casa compra lo que más le gusta, no lo que es mejor. Un empleo puede parecer bueno a uno de nosotros y pésimo a otro.

El problema primario de las «relaciones humanas» es el de considerar los medios a través de los cuales los individuos pueden afectar la conducta de otros. Si es cierto que la gente se comporta sobre la base del mundo que percibe, entonces la conducta que tiende a cambiar hacia una dirección determinada puede hacerse más fácil mediante la comprensión de la actual percepción individual del mundo. Si hay algún error común en las relaciones

humanas cometido por los superiores en sus relaciones con los subordinados, es el error de asumir que el mundo «real» es todo lo que cuenta, que cualquiera trabaja por idénticas metas, que los hechos hablan por sí solos.

Las percepciones de los individuos están determinadas por sus necesidades. Como los espejos de las ferias, distorsionamos el mundo en relación con nuestras propias tensiones.

¿Cuáles son las reglas de la percepción selectiva? La mejor respuesta que podemos dar es ésta: si uno examina de nuevo sus recuerdos del pasado, puede hallar que su recuerdo de las cosas positivas, satisfactorias, es mejor que su recuerdo de las negativas, desagradables.

Con propósitos administrativos, la importancia del mundo perceptivo es clara si la tarea de uno como supervisor o asesor o miembro de un comité es la de intentar efectuar algún cambio en la conducta de otros individuos, y si a su vez la conducta actual de la gente está determinada en gran parte por las percepciones de su ambiente. Entonces es justo que uno busque comprender sus percepciones si desea conocer las circunstancias en que su conducta podría ser modificada.

CAPÍTULO 4.—LA FRUSTRACIÓN

La frustración es más bien un «sentimiento» que un «hecho». Es un sentimiento que surge cuando uno encuentra ciertas clases de obstáculos en el camino hacia cierta clase de metas. Esos sentimientos surgen cuando el obstáculo parece insuperable y cuando el fracaso para

superarlo amenaza el bienestar personal de uno (cuando la meta envuelve el yo).

Cuando la gente encuentra tales obstáculos reacciona con agresión, agresión marcada hacia el obstáculo cuando la persona está segura de su propia capacidad y agresión marcada hacia el propio yo cuando la persona es pesimista acerca de su capacidad; o sea, cuando tiene una historia de fracaso.

La frustración y los niveles del éxito son un problema que tiene muchas facetas. Es una cuestión de la relación entre nuestras aspiraciones y nuestra capacidad para lograr esas aspiraciones. Si ambas están estrechamente relacionadas es relativamente improbable la frustración. Si nuestra capacidad excede del nivel de aspiración—si somos mucho mejor de lo que necesitamos serlo—, entonces la sociedad probablemente sufre a causa de que no contribuimos en la medida en que podemos. Si la aspiración y la capacidad están fuera de línea en la otra dirección—si deseamos lograr aquello para lo que no tenemos capacidad—, entonces nos encontraremos con una fuente potencial de seria frustración.

En las organizaciones, algunos individuos parecen dispuestos seriamente a aceptar el nivel en el que están trabajando o sólo desean ascender algunos escalones. Otros estiman que están abajo aunque estén arriba.

Es un lugar común en las situaciones de trabajo considerar que deben establecerse altos niveles para los empleados a fin de «motivarlos», pero los niveles más allá de las posibilidades de un individuo, ¿no pueden conducirle hacia una o dos conductas distintas? Pueden llevarle

a una lucha desesperada por alcanzar la meta que sus capacidades no le consientan, y de ahí a una serie de fracasos y al pánico e inseguridad. También los niveles excesivamente altos pueden conducir a un individuo mejor ajustado a trasladarse física o psicológicamente de la situación, para negarse a aceptar los niveles que se le han fijado. Pudiera argumentarse que la persona que está en situación de fijar niveles a otras tiene la responsabilidad de establecerlos ni tan bajos como para no facilitar oportunidades adecuadas de plena expresión ni tan alto que garanticen sentimientos de fracaso.

CAPÍTULO 5.—CONFLICTO PSICOLÓGICO

El conflicto puede predicarse de una clase de frustración, la clase caracterizada por el querer ir en dos direcciones al mismo tiempo. Existen situaciones de elección, situaciones de adopción de decisiones. Y éstas, más que cualquiera otra clase de situaciones psicológicas, subrayan el gran trastorno emocional y la conducta irracional que usualmente entraña tal trastorno.

Algunas de las mismas generalizaciones aplicables a la frustración son predicables del conflicto. Como en la frustración, surge una seria perturbación de los conflictos entre necesidades centrales intensas que impliquen metas críticas a largo plazo, cuando no son visibles las alternativas satisfactorias. Tales conflictos pueden ser un reto real a la personalidad. Los conflictos perturbadores son aquellos que envuelven necesidades «centrales» o «internas» a la personalidad. Usualmente sue-

len ser conflictos entre necesidades de diferentes niveles de la personalidad; entre necesidades impulsivas y necesidades de «conciencia» más o menos básicas.

Entre los intentos de controlar a otros a través del uso del conflicto figura la supervisión. Por ejemplo, la amenaza de imponer la disciplina para prevenir una conducta no deseable es un intento de introducir un conflicto en el mundo perceptivo de otra persona. La mayoría de las veces tales medidas no introducen conflictos peligrosos, ya que no crean situaciones que supongan sentimientos de culpa o amenacen los sentimientos de estimación personal de la gente. Son ampliamente externos a la personalidad. Otros usos del conflicto a través de medidas de control de la conducta pueden ser más serios. Supóngase que en lugar de la amenaza de disciplina elegimos el intentar desarrollar «sentimientos positivos» de lealtad y deber hacia la empresa. Si lo logramos, estamos creando conflictos internos. En este caso no será el jefe el que moleste al empleado, sino sus propios sentimientos de culpa. El paternalismo es esta clase de problema.

Los conflictos que requieren extremas soluciones comúnmente encierran necesidades de «conciencia».

Aun cuando la mera presencia de necesidades en oposición cuenta para la existencia de los conflictos, no reviste importancia en cuanto a la intensidad o variedad de las reacciones que entran en conflicto. Lo que se necesita tener en cuenta para esas diferencias interpersonales en las reacciones que entran en conflicto es una dimensión adicional en

el cuadro de la estructura de la personalidad humana. Necesitamos introducir el concepto de «conciencia», de control interno por la persona mediante su propia conducta. Los conflictos que causan dificultad son conflictos a largo plazo entre necesidades de actuación fuertes y crecientes y necesidades de conciencia también fuertes. Las soluciones extremas requieren a menudo que la persona lleve una de las necesidades a la inconsciencia y, al olvidarla, rechace el conflicto. Este proceso se denomina represión. Es otro mecanismo de defensa. La inconsciencia es la profunda fosa de las necesidades y experiencias peligrosas o provocadoras de culpa.

¿De qué manera se pueden realmente resolver los conflictos emocionales? Los conflictos, como la mayoría de los fenómenos psicológicos, son conflictos solamente porque se perciben de ese modo. No forman parte del mundo real, sino del que percibimos. El conflicto existe porque para la persona determinadas necesidades le parecen ser exclusivas entre sí. Su conflicto sería resuelto si pudiera encontrar algunos nuevos medios, previamente desconocidos, de satisfacer a ambas necesidades cumplidamente; si pudiera cambiar su mente con respecto a una de las necesidades de modo que ya no se interesara por ella, o pudiese reorganizar de un modo o varios su visión del mundo al objeto de situar el conflicto en una nueva y menos significativa perspectiva.

Los conflictos crónicos serios pueden surgir en la organización. Los conflictos entre necesidades de dependencia y de independencia son esencialmente prevalentes debido a

que el ambiente de la organización subraya la dependencia, pero valora la independencia.

CAPÍTULO 6.—CIERTAS PARTES RACIOCINANTES DE LOS INDIVIDUOS

Los individuos no son perfectamente racionales, pero tampoco son incapaces de pensar y aprender de manera racional y consciente. Anteriormente hemos subrayado los aspectos emocionales, inconscientes, «ilógicos» de la acción humana; pero una simple mirada hacia la conducta de los individuos nos mostrará que gran parte de la misma representa unos esfuerzos razonables y conscientes con objeto de satisfacer necesidades conscientes. Hemos dicho que los individuos aprenden continuamente; aprenden las personalidades muchas de sus necesidades sociales y egotísticas, sus actitudes y modos habituales de comportamiento. Aprenden siempre que su conducta en un momento 2 está modificada como consecuencia de una experiencia en un momento 1. Los individuos están dotados de todo el equipo que necesitan: sentidos (*input*); músculos (*output*), aparato memorístico, motivación o un mecanismo de decisión o elección.

Las capacidades de aprendizaje de los individuos son en un sentido limitadas, y en otro, casi ilimitadas. Al instrumentar categorías —sistemas mediante los cuales pueden clasificar y recordar cosas que son apropiadas a los niveles de problemas de que se ocupan— pueden almacenar y utilizar enormes cantidades de información.

Si los individuos capaces no son seducidos por el resto del mundo en la búsqueda de «soluciones perfectas» a sus problemas, sino que limitan sus búsquedas a soluciones satisfactorias, pueden operar con considerable ahorro de esfuerzos.

Es útil considerar el pensamiento y el aprendizaje como procesos activos que empiezan con la motivación. Todas las actividades de búsqueda del mundo y las de la memoria, de realización de elecciones, de ensayos de nuevas conductas, todas son paralizadas activamente cuando la gente se siente descontenta.

CAPÍTULO 7.—UNA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA PERSONALIDAD

Los individuos de la industria necesitan prever continuamente la conducta no sólo de la economía, de la competición, de los precios, sino también del personal. «Valoración», «selección» y «evaluación» son variedades de esas predicciones.

Tanto los profesionales como los legos han fracasado a menudo al predecir cómo se comportará la gente en puestos de trabajo específicos. Una de las razones es la dificultad del puesto. Sin embargo, no podemos eludir en el mundo organizativo el problema de tener que valorar a la gente para las tareas. Esa valoración no está limitada a problemas «formales» como el de la selección de nuevos empleados o la calificación de los antiguos, ni tampoco a la valoración de la personalidad. Necesariamente supone valoración de conocimientos, experiencia, formación y otros muchos aspectos de la persona. Existen tres

instrumentos formales de valoración: los tests llamados de «lápiz y papel», los proyectivos y los métodos sociométricos. Cada uno tiene sus propias ventajas y costes.

Los instrumentos «papel y lápiz» son relativamente baratos y están relativamente normalizados, pero su utilización está muy limitada a las situaciones de selección en masa. Los proyectivos son más profundos y más ricos en los datos que facilitan, pero son subjetivos, individualísticos, costosos y están muy pocos validados. Los sociométricos son más sencillos y relativamente válidos.

La valoración diaria del personal es un problema difícil. Puede ayudar a resolverlo una serie de categorías de consideración de la personalidad mediante la utilización de las técnicas modernas de entrevista y mediante la introspección.

SEGUNDA PARTE

II. Los problemas de influencia y autoridad

CAPÍTULO 8.—LAS RELACIONES

En la moderna Administración privada de los EE. UU., cualquier individuo es en cierto grado el hermano «paralítico» y cualquiera es también, en un cierto grado, el hermano mayor. La industria moderna es complicada social y tecnológicamente, tan complicada que todos, desde el presidente del Consejo hasta el más inferior, necesitan la ayuda de los demás para la satisfacción de sus necesidades.

Si esta aseveración es cierta, el paso siguiente será la ambivalencia. Cualquiera que viva en una organización vive en una atmósfera de dependencia. Ha de sentir cierto amor y cierto odio hacia la organización. La intensidad y dirección de los sentimientos variarán a su vez con los ascensos y descensos en la vida organizativa. La consecuencia es que no ha de buscarse el equilibrio psicológico en las organizaciones. Hay que buscar la variación y el cambio. El hermano mayor (la organización) producirá siempre frustración, pero también satisfacciones.

Las relaciones varían en duración, distribución de poder, normas de conducta determinadas por el medio ambiente y grado de personalización. Cada uno de sus aspectos plantea cuestiones en torno a la ética y a las técnicas de influencia que han de utilizarse por un miembro para satisfacer sus necesidades a través de otros. Además de la variación en su duración, las relaciones varían también en torno a la dimensión del poder. El hermano mayor puede necesitar del hermano pequeño, pero el hermano pequeño necesita más del hermano mayor. Las relaciones varían también en la medida en que las normas de conducta del personal y las cláusulas de evasión están claramente especificadas. No es preciso que las normas estén escritas. Las no escritas son a menudo igualmente significativas en el control de la conducta.

De todo ello se desprende que el problema de influir en la conducta es complicado y que varía con arreglo a la naturaleza interna de la relación y a la naturaleza del ambiente externo, social, legal y económico.

CAPÍTULO 9.—LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es un instrumento primario para efectuar un cambio de la conducta. Pueden aislarse al menos cuatro dimensiones independientes del proceso de comunicación: contenido, ruido, características de las redes y dirección. Dentro del contenido pueden establecerse sus clases; podemos diferenciar categorías de contenido, por ejemplo, hecho y sentimiento. Por contenido entendemos aquellas cosas que interfieren la transmisión.

La repetición es una de las armas comunes para combatir el ruido. Es ineficiente en el sentido de que la repetición es una pérdida de tiempo y energía. Es eficiente en el sentido de que en tanto el ruido dura, contribuye a encajar el contenido. Al lado de las dimensiones del contenido del ruido de una conversación entre dos personas, la tercera dimensión es la red de comunicación. La estructura de la red que utiliza una organización particular tiene mucho que ver con la rapidez y fidelidad con que los miembros de la misma hablan entre sí.

Otra dimensión del proceso es la dirección de la comunicación. Es una dimensión independiente y se refiere a la utilización de una sola vía o de dos vías. Un solo medio de comunicación es considerablemente más rápido que el de dos vías. Este último es en cambio más exacto que el primero. El método de dos vías es más ruidoso y desordenado. Sin embargo, la comunicación de esta última clase entraña algunos riesgos psicológicos para la defensa del transmisor.

CAPÍTULO 10.—LA INFLUENCIA
SOBRE LA CONDUCTA

Una rareza de la gente que busca cambiar a otros es su rapidez para asumir la tarea sin pensar demasiado acerca de sus objetivos o motivos propios.

La confusión de motivos es frecuente incluso en las organizaciones. Un supervisor, por presiones de su superior, empieza a vigorizar la disciplina sin pensar mucho en sus efectos sobre el rendimiento. Si un observador plantea esas cuestiones, contestará que su meta consiste en obtener más trabajo, pura y simplemente. Su conducta puede sugerir que alguna de las necesidades implícitas son personales y emotivas, o sea adquirir la aprobación de sus jefes.

Si existe una regla generalizada para actuar por parte de aquel que desea cambiar la conducta, pudiera ser ésta: dejémosle que examine sus propias razones para desear efectuar un cambio particular antes de zambullirse en el esfuerzo. Dejémosle que examine sus propios motivos.

No importa el poder que pueda ostentar el que desee efectuar el cambio ni tampoco lo «superior que sea», aquel a quien se intenta cambiar es quien controla la última decisión del cambio.

CAPÍTULO 11.—LA AUTORIDAD

Las estructuras organizativas han sido concebidas con la autoridad en la mente. Construimos las organizaciones en forma de pirámides porque de este modo el ejercicio de la autoridad se hace más sencillo. Las

pirámides crean diferencias de rango y *status*, y los individuos en los niveles superiores pueden utilizar su autoridad para influir en los niveles inferiores. La verdadera idea de delegación de autoridad descansa en la presunción de que la autoridad puede ayudar a la gente que la ostenta en mayor grado a cambiar la conducta de aquellos que disponen de menos autoridad. Los altos directivos han reconocido desde hace tiempo y con poca fortuna que la delegación de grandes parcelas de autoridad en los escalones medios e inferiores no es una garantía de supervisión efectiva. El problema no es solamente la cantidad de autoridad, sino cómo se utiliza y por quién. Algunas veces cuando hablamos de autoridad, pensamos en algo formal, como el rango. La autoridad puede ser definida, por ejemplo, por el rango militar de uno.

La autoridad tiene también algo que ver con el poder, algunas veces con el poder formal: poder que puede ser formalmente modificado o delegado. Algunas veces relacionamos las palabras autoridad y poder de manera diferente. Hablamos a veces de alguien como de una personalidad «poderosa». Aquí a lo que nos referimos es a influencia o respeto, pero no a que sea formalmente delegada.

La autoridad restrictiva se considera por los jefes como un instrumento de coordinación y control. Ofrece ventajas en cuanto a la sencillez y rapidez y en la satisfacción personal que produce con respecto a los modificadores poderosos que se sienten inseguros de sí mismos. Las ofrece también para establecer un mismo nivel de conformidad para

todos los subordinados frente a las normas superiores.

Una dificultad mayor inherente a la autoridad restrictiva es la probabilidad de cambios secundarios de actitud juntamente con los cambios deseados en los actos de comportamiento. La restricción puede engendrar frustración e ir seguida de agresión hacia el modificador. La restricción puede por tanto lograr sólo una mínima parte del cambio de conducta deseado y ocasionar en cambio aumentos significativos de la hostilidad y descensos en la reversión. La restricción puede por tanto destruir las relaciones.

CAPÍTULO 12.—INFLUENCIA SIN AUTORIDAD

El proceso de influir en una conducta no reside en una persona, sino en la relación. Por lo tanto si hemos de establecer algunas reglas, éstas han de regir la conducta de la relación A-B y no la de uno de sus elementos.

Podemos preguntarnos, sin esperar que las respuestas sean reglas, ¿cuáles son las alternativas para el ejercicio de la autoridad? ¿De qué modo pueden influir algunos individuos sobre otros que poseen igual o mayor autoridad?

Consideremos la «Anónima Alcohólica» (Organismo contra el alcoholismo). Esa organización ejerce una influencia profunda y difícil con éxito considerable. Su objetivo es lograr que los bebedores dejen de beber. El enfoque del problema por la «Anónima Alcohólica» es totalmente diferente al de los métodos que se han venido ensayando. Su procedimiento es el siguiente: dan

a conocer la existencia de sus servicios al alcohólico (el cual puede elegir el utilizarlos o no). Si elige el asistir a una reunión, en ella escucha los testimonios de ex-alcohólicos (ninguno de los cuales acaso le impresione—entonces tiene libertad para marcharse). Si decide que sabe de lo que se está hablando, pide ayuda (pero no tiene por qué hacerlo).

Se le asignan uno o más camaradas—ex alcohólicos como él—. Estos camaradas se muestran dispuestos (si decide visitarlos) a hablar sobre su problema o tenderle la mano.

Aunque decida dejar la bebida, no es fácil. Para ello recurre a su fe en Dios y a sus camaradas. Ellos le prestan ayuda y con conocimiento de que el cambio exige realmente una nueva forma de contemplar el mundo.

Cuando «Anónima Alcohólica» tiene éxito, el alcohólico deja de beber. A menudo, él presta después su ayuda a otros para que dejen de beber como medio de enfocar el vacío nuevo que en él se ha producido.

En este proceso no existe ninguna amenaza, ninguna orden, ninguna autoridad. Este es un proceso predominantemente creciente, mantenedor, en el que la responsabilidad nunca abandona al modificado. El método de este organismo no está controlado y es incierto, pero con modificaciones podría ser mucho más aplicable en las organizaciones de lo que a primera vista parece.

Esta suposición básica que subraya el enfoque de la «Anónima Alcohólica» consiste en que la gente llegue a asumir por sí misma la mayor parte de la responsabilidad del cambio y los reformadores deben

ser más bien colaboradores que manipuladores. La autoridad superior se convierte así más en una fuente de medios de ayuda para los subordinados que satisface sus necesidades a través del trabajo que en una fuente de municiones con las que amenazar.

CAPÍTULO 13.—INCENTIVOS MONETARIOS

El dinero sigue siendo un incentivo de significación, pero no exclusivo del trabajo en nuestra sociedad.

Los sistemas individuales de incentivos económicos son más apropiados donde los trabajadores pueden actuar independientemente entre sí y donde sus puestos pueden, de hecho, ser concebidos para permitir la actuación independiente. Las dificultades empiezan a surgir cuando los incentivos individuales se aplican a individuos interdependientes en puestos también interdependientes. Entonces el trabajo productivo de cada persona y su puesto especial no pueden añadir nada a la realización productiva de toda la organización.

Los planes de incentivos múltiples de las grandes organizaciones son psicológicamente diferentes de los planes individuales. Los planes individuales tienden a aislar al individuo y a su trabajo de la organización y de sus funciones. Los planes de las grandes organizaciones tienden a centrarse cada uno en una meta organizativa común más que en la propia individual. Esta empresa común de la meta organizativa exige cambios básicos en las relaciones trabajadores-directivos, un aumento del campo de satisfacciones

existente para los individuos en la organización y nuevos y difíciles problemas de interacción.

Como mecanismos de influencia, los incentivos individuales son más susceptibles de ejercer efecto sobre las acciones manifiestas que sobre las actitudes básicas. Los incentivos múltiples, más relacionados con el modelo de la organización anti-alcohólica pueden producir efectos más profundos y amplios.

PARTE TERCERA

III. Eficiencia e influencia en los grupos

CAPÍTULO 14.—REDES DE COMUNICACIÓN EN GRUPOS

La simple estructura de la red de comunicación en grupo, independientemente de las personas que lo forman, suele establecer límites sobre las realizaciones del grupo.

Los grupos cuyos problemas requieren la recogida de información de todos los miembros funcionan más rápidamente cuando un puesto está altamente centralizado y los otros son relativamente periféricos. Mas la moral, la autocorrección y acaso el poder de creación de tales grupos pueda ser mayor cuando la red de comunicación es más igualitaria y cuando cada miembro posee más de una fuente de información.

Los grupos altamente centralizados pueden utilizarse a menudo por su consistencia respecto a los propósitos generales organizativos, por su rapidez y su facilidad de control; pero también se utilizan como ins-

trumentos psicológicos de defensa para proteger el que las «debilitadas» de los superiores sean manifiestas a los subordinados, y viceversa.

CAPÍTULO 15.—EL CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS

Puede ser un error el igualar el desorden con la eficiencia en los procesos del grupo.

El ruido «irrelevante» producido por los individuos en los grupos pueden presentar intentos de sus miembros de satisfacer las necesidades personales. Si ese ruido es una manifestación prohibida, puede soterrarse, pero continuará distorsionando la actuación del grupo.

Inversamente puede haber excesivamente poco ruido en un grupo: la información relevante disponible puede no recibirse a causa de las barreras en el sistema de comunicación. Alguna de esas barreras puede ser mecánica, pero la mayoría son psicológicas, tales como barreras creadas por diferencia de los *status* o envidias interpersonales. En cualquier caso, demasiado o poco ruido, el curso preferido parece ser el de promover la comunicación más que el de limitarla, o sea aceptar y ocuparse de la información sobre los sentimientos personales y las necesidades personales, así como de la información sobre los hechos pertinentes.

CAPÍTULO 16.—LOS PROBLEMAS OPERATIVOS DE LOS GRUPOS

No importa cuáles sean los propósitos de cada uno de los miembros del grupo para que la familiaridad

con las características operativas de los grupos sean útiles.

Los problemas que implican los objetivos son una de las principales categorías. Los objetivos parecen ser a menudo más claros de lo que en realidad son. Estos problemas pueden tratarse suscitando la discusión del objetivo en la agenda, realizando un previo censo de las percepciones de los miembros o de los puntos que han de tratarse y mediante una reconsideración periódica de los objetivos.

Los problemas personales son una segunda categoría principal; comprenden los problemas de personalidad, disposición de ánimo, necesidades individuales y otros semejantes. De nuevo las comunicaciones abiertas autorizadas parecen indicar que sirven de estímulo a la consideración de estas cuestiones secundarias pero relevantes.

Los problemas de «navegación» también abundan en los grupos. Estos pueden enfrascarse tanto en el contenido de los asuntos que pierdan la dirección. Los descansos periódicos, para pasar del contenido al proceso, pueden aliviar esas dificultades.

Cuando hablamos del mando, como cuando hablamos acerca de la comunicación, no nos referimos al individuo, sino a la relación entre individuos. De este modo el mando es una tarea, una función y no un grupo de características. Si existen algunas características generales de los buenos dirigentes de grupos son perceptividad, seguridad personal e inteligencia. La autoridad no hace a los hombres jefes. La conformidad

se considera como el resultado del énfasis sobre la felicidad del grupo y de la moral como fines en sí mismos. Si la solución de los problemas es el fin, el mando es entonces funcional, no personal, y la conformidad da lugar a una búsqueda de ideas, sean o no usuales.

CAPÍTULO 17.—LA FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES

Aquel que se ocupe de la formación de administradores ha de enfrentarse con estas tres cuestiones clave: ¿Cómo aprende la gente? ¿Cómo puede adiestrar un instructor? ¿Y qué es un administrador? El aprendizaje es un proceso de reorganización de las percepciones, por lo que se forman nuevos problemas de relación. El *training*, por lo tanto, necesita facilitar cuestiones a los adiestrados que requieren una reorganización perceptiva para su solución y plantear esos problemas en una situación en la que se poseen los conocimientos y experiencias relevantes—incluyendo el conocimiento y la experiencia en torno a los grupos.

El administrador «ideal» puede definirse de muchas maneras. Nosotros colocamos el acento en aquellas facetas del puesto de administrador que se refieren a la recogida y análisis de la información, adopción de decisiones, y actuación, con un reconocimiento de la naturaleza no programada de sus problemas, la continua dependencia sobre otros individuos y las presiones que se ejercen sobre él por su nivel o en una jerarquía.

PARTE CUARTA

IV. Los problemas de la estructura organizativa

CAPÍTULO 18.—LAS ORGANIZACIONES Y LOS INDIVIDUOS

Algunas características de las organizaciones de la Administración de hoy día necesariamente afectan a los individuos. Algunos de esos efectos son malos, ya porque los dañan o interfieren con las actividades de la resolución de problemas de las organizaciones. Acaso ninguno de esos malos efectos lo sea tanto como para que contrarreste las ventajas del control y de la integración económica que las mismas características también facilitan.

Las características que se examinan son la forma piramidal de las organizaciones, con su tendencia a incrementar la competencia interpersonal; la distribución jerárquica de autoridad con su tendencia a aumentar la independencia y el «temor a la evaluación»; la idea de responsabilidad individual, con su presunción de que una tarea amplia y complicada puede parcelarse en trozos que no se sobrepongan y sean de tamaño individual, y el enorme tamaño de las organizaciones modernas, con las consiguientes dificultades de comunicación.

En general, cada una de esas características arrastra un potencial de intensificación del conflicto y frustración en los individuos y de acrecentamiento de las presiones psicológicas sobre el jefe.

Tales dificultades psicológicas parecen haber aumentado a causa del

crecimiento de su tamaño, porque las actitudes y expectativas de la nueva generación de empleados son diferentes de las de los antiguos y porque el incremento de la tecnología requiere una subdivisión cada vez mayor de funciones en partes más y más pequeñas.

CAPÍTULO 19.—ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A LOS INDIVIDUOS

Los sentimientos de competencia, de inseguridad, de intensa dependencia son importantes organizativamente porque afectan directamente a la manera en que las organizaciones realizan sus funciones.

Los factores organizativos, como la autoridad y las formas piramidales, fuerzan a los individuos directivos a una conducta personalista, subjetiva y más o menos concreta, a corto plazo, y a menudo defensiva; pero el ambiente organizativo cambiante exige una conducta opuesta. Requiere que el hombre directivo adopte múltiples decisiones que sean más objetivas a largo plazo. El problema es cómo modificar la organización al objeto de que sea más probable la segunda clase de conducta.

Los modos en que las organizaciones impulsan a los individuos hacia un pensamiento y acción individualizados, subjetivos y manifiestamente concretos, han sido ya examinados, pero no la afirmación de que el ambiente externo impulsa hacia una dirección opuesta.

Las razones son muchas. La primera es la englobada dentro de la tecnología. El mundo empresarial es complicadamente técnico, por lo que los individuos son especialistas

en pequeñas parcelas del puesto global. La tecnología ha empujado a los individuos, al menos temporalmente, hacia una acción interdependiente complicada, hacia la reunión, el comité y el grupo.

Algo también ocurrido en las dos o tres últimas décadas es una especie de «nivelación social». Los sindicatos, la legislación social, la presión hacia la «humanización de la empresa» y el pleno empleo son algunas de las más importantes causas. Han nivelado el poder diferencial entre superiores y subordinados. Esta nivelación de poder diferencial ha llevado también a una mayor acción en grupo (contratación colectiva, reuniones de mando y planes de incentivos amplios) y también a una adopción de decisiones menos arbitraria, menos personalizada.

Si estas fuerzas ambientales son reales, se ha dejado fuera el conflicto. Para hacer lo que «debe» hacerse, los directivos necesitan ser más cooperativos y menos competitivos; necesitan estar más centrados en los problemas impersonales y ser menos subjetivos y personales.

Consciente o inconscientemente, muchas organizaciones han tratado de enfrentarse con este problema de manera diferente. Han intentado modificar las estructuras. Una de las alternativas carece de sentido psicológico: como las organizaciones se han hecho mayores y más complicadas, han impuesto más restricciones a los individuos. Han establecido sistemas más elaborados de valoración de los individuos (distintos de los de las funciones); una responsabilidad y autoridad individual más detallada, etc.

Las alternativas posibles parecen ser cuatro, de carácter general: en

primer lugar podemos cambiar la estructura organizativa, para que entren menos en conflicto con sus ocupantes humanos; en segundo, podemos cambiar el personal y cubrir los puestos con gente que psicológicamente sea más capaz de enfrentarse con las fuerzas de conflicto que la estructura organizativa impone; en tercero, podemos cambiar el «clima» de la organización para que las presiones organizativas sean más suaves, permaneciendo intacta la estructura básica; en cuarto lugar, podemos programar previamente zonas no programadas, con lo cual simplificaremos la organización.

Desde un punto de vista psicológico, acaso el mayor cambio organizativo, según demostraciones recientes, sea la descentralización. La descentralización es la transferencia de las decisiones hacia abajo. Constituyen variables qué decisiones y hasta qué nivel inferior han de descentralizarse. La descentralización de las grandes organizaciones tiene un sentido psicológico porque acorta y simplifica las comunicaciones humanas. Relaciona más de cerca a los subordinados con respecto a los individuos que controlan su suerte en la organización. Establece un mayor grado de competición entre los grupos y menor competición entre los individuos.

La separación del *staff* de la línea es otro cambio organizativo que puede ayudar a resolver algunos de los problemas psicológicos que la organización crea, aun cuando algunas veces los complica.

También pueden llevarse a cabo en la «atmósfera» organizativa cambios destinados a fomentar el sentido de seguridad e independencia, como, por ejemplo, las posibilidades de for-

mación, mayor conocimiento de lo que realizamos, participación en el proceso de decisiones, creación de una atmósfera en la que la expresión de los sentimientos se estimule y acepte, proximidad entre la conducta y los efectos de la misma, etc. Las «buenas organizaciones» no son aquellas organizaciones que carecen de problemas. Estas no existen. De un modo realístico, las «buenas organizaciones» son aquellas que reconocen sus problemas y establecen mecanismos para su localización y resolución.

Por último, la programación de las tareas de los mandos intermedios puede lograr que los problemas psicológicos de éstos sean relativamente poco importantes en la organización.

CAPÍTULO 20.—RECIENTES EVOLUCIONES DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Las teorías tradicionales de la organización no constituyen muy buenos modelos por lo que respecta a los hechos observables de las organizaciones. Formulan presunciones implícitas y no realistas sobre la motivación de la conducta humana, racionalidad, participación de las metas y la naturaleza de los problemas administrativos. Los «principios» de la teoría tradicional de la organización no casan con la realidad ob-

servable. Cuando se fundamentan en una observación controlada de la conducta organizativa real, se basan en la observación de niveles fácilmente programados y bajos. Sin embargo, no existen teorías mejores hoy en día.

Hay una serie de ideas interrelacionadas aparecidas en diversos campos. La psicología y la sociología han aportado ideas acerca de la complejidad de los motivos humanos en torno a los procesos de influjo y sobre la conducta del grupo. Los matemáticos e ingenieros han lanzado recientemente algunas ideas sugestivas acerca de los sistemas de información y control. Los economistas y otros profesionales han trabajado sobre la manera en que la gente formula las decisiones, especialmente en grupos competitivos.

Esas ideas, juntamente con instrumentos más adecuados tanto estadísticos como matemáticos, prometen llevarnos a una teoría descriptiva más exacta de la conducta organizativa. Esta teoría descriptiva, a su vez, deberá ir acompañada o seguida de una serie de aplicaciones más útiles a las organizaciones reales.

Los resultados pueden ser radicales y rápidos. Aun cuando muchas de esas ideas ponen el pie en las estrellas, nuestra historia reciente en otros campos nos indica que las estrellas no están tan lejos.—G. LASO VALLEJO.