

Psicología y comportamiento organizativo

Ante todo, creo necesario resaltar la ingente cantidad de textos de origen norteamericano que sobre la Ciencia de la Administración llegan a nuestro país, a través de las traducciones efectuadas en países sudamericanos. Estos textos suelen aportar visiones distintas y muchas veces avanzadas respecto a los clásicos europeos, sobre los problemas que surgen dentro de la Ciencia de la Administración. Esto puede ser indicativo del auge que esta ciencia viene teniendo en estos países. En concreto se puede citar Méjico, donde, como es sabido, es notable esta preocupación, reflejada por otra parte en el número de escuelas que existen y su reconocida

calidad, junto con la aparición de estudiosos de parcelas de esta ciencia, que han obtenido merecida fama por sus trabajos, como es el caso del profesor Prawda¹.

Por otra parte, es lógico este auge, ya que la necesidad que tiene un país de dotarse de una Administración competente se agudiza en el caso de los países de formación más reciente,

¹ Asesor de la Subdirección de Planificación y Finanzas de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares y profesor de la Sección de Graduados de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Sus trabajos se han desarrollado dentro del campo de la investigación operativa, dirigidos al control y gestión de entidades públicas.

debido, por un lado, al alto papel que desempeña la Administración pública en su desarrollo como fuerza impulsora de éste, en casi todos los ámbitos de la vida pública; y por otro, porque la racionalización de la organización y de los procesos administrativos, es una de las formas de lucha contra la corrupción que amenaza constantemente a estos estados.

Pero no es también menos cierto que estos textos, aunque interesantes en su mayoría, adolecen de un mal común, me refiero a su mala traducción. Desgraciadamente, la introducción en nuestro lenguaje de términos claramente anglosajones, supone una cierta *dificultad* a la hora de verter éstos a nuestro idioma en la forma gramatical más idónea. Un término habitualmente mal traducido es, por ejemplo, el de *organizativo*, que suele aparecer como *organizacional*. Otro caso lo suficientemente importante como para hacer mención de él, es el de *planificación*, que suele aparecer en estos textos como *planeación*.

Con todo, algunas editoriales multinacionales, han comenzado, tras instalarse en nuestro país, a presentar a los profesores de algunos departamentos universitarios índices de textos para su evaluación, y tras su posible interés, su traducción; pero esta actividad es aún muy limitada. Esperemos que con el tiempo se puedan establecer relaciones entre editoriales españolas, departamentos de Facultades y editoriales extranjeras, con el fin de incorporar a nuestras librerías y bibliotecas, libros evaluados y de interés con el fin de reducir la entropía que generan, ya que muchos de estos libros no tienen el más mínimo interés dado su bajo nivel teórico, aunque no dudamos que lo han podido tener

en estos países, pero en el nuestro, su incorporación no es necesaria.

Una vez visto este panorama general, es preciso advertir que la intención que guía este artículo es la de comentar tres de estos libros que desde un punto de vista psicológico, aportan una visión interesante de la Ciencia de la Administración.

En principio, y como justificación de la, quizá, extensa introducción, es necesario decir que estos libros cumplen y adolecen de todas las faltas y problemas ya apuntados. Por otra parte, se advierte también que, éstos a su vez, forman parte de una colección sobre Ciencias de la Administración y sus aspectos colindantes (teoría de la organización, motivación, etc.) que consta de siete libros, y que en un futuro me propongo comentar en su total extensión.

Me ha parecido interesante comenzar con los libros dedicados a aspectos de relaciones humanas, porque es, quizá, este aspecto el menos tratado por nuestros especialistas en Ciencias de la Administración. Debido posiblemente al buen juicio de no interferir con otras ramas del conocimiento, como es la psicología, que, a pesar de reconocer su interés, parece algo alejada de la formación que generalmente se tiene. Pero también es cierto que, si queremos ayudar a deslindar la Ciencia de la Administración, del Derecho administrativo o del Derecho interno de las organizaciones, es necesario que seamos capaces de enfocar nuestros estudios y trabajos desde otros aspectos, que nos aporten conocimientos suplementarios al de la estructura básica de relaciones formales. Es más, con la aparición de la teoría de sistemas —se esté o no de acuerdo con ella— hay que admitir que ésta

ha supuesto para el estudio de la Administración, la adopción de un enfoque interdisciplinar y, con ello, la necesidad del conocimiento mínimo de un conjunto de técnicas que nos apor-

tan las distintas ramas de la ciencia, desde las matemáticas y estadística, pasando por la ciencia política, la sociología, la psicología y el Derecho, acabando en la teoría económica.

BEN HARRIS; GORDON PAHSAN: *La mente organizacional (Coordinación del pensamiento individual hacia la toma de decisiones grupal)*, 1977-1980, editorial Trillas (México).

Es normal que al estudiar la teoría de la decisión, pensemos que la toma de decisiones es un proceso individual. Es más, a través del estudio de la teoría, uno se imagina al decisor en un primer plano y al resto de los elementos de la organización recabando información y proponiendo alternativas evaluadas sobre los sucesos posibles, de tal forma que el decisor sólo tenga que elegir. Pero la realidad es muy otra, y es, quizá, la toma en consideración de esta realidad, en la que las decisiones, dependiendo del nivel que ocupe en la organización el decisor, suelen ser tomadas por un grupo de personas, lo que hace a este libro interesante.

El concepto clave que maneja el autor es el de *mente de la organización*. Parte de la base de que el cerebro humano se divide en dos, en lo que concierne a su funcionamiento externo; una parte sería la que acumula la información y los datos, y la otra, la *mente*, la que articularía esta información en función de las situaciones a las que se enfrente y que requieran

una respuesta racional y evaluada, esto es, pensada. Este concepto de mente, propone el autor se debe aplicar a las organizaciones, dividiendo a éstas en los dos mismos apartados, siendo la mente organizacional un conjunto de mentes individuales, homogeneizadas bien a través de un proceso lógico de trabajo en grupo, o bien conseguido por distintas técnicas, como puede ser la del cuestionario que determina de forma unívoca los problemas a los que se debe enfrentar la organización en un momento determinado, consiguiendo con ello que todas las mentes individuales se canalicen hacia propuestas, para definir y afrontar el problema a través de un trabajo en grupo².

Ya no es una persona la que elige, sino un grupo. Por otra parte, el libro no se queda sólo en este planteamiento, sino que aporta una serie de ideas con el fin de potenciar esta *mente de la organización*.

² Para ver una articulación práctica de esta propuesta. CHURCHMAN-ACKOFF-ARNOFF: *Introducción a la investigación operativa*.

Por una parte se revela contra la concepción clásica del pensamiento administrativo americano, que ve en el ejercicio práctico del hecho administrativo la única forma de proponer soluciones a los problemas, sugiriendo la necesidad del estudio de teorías a distintos niveles (pensamiento reflexivo), por parte de las personas que componen la mente organizativa; ya que la actitud corriente, (pensamiento de acción) adolece de vitalidad y se encuentra constreñida a las limitaciones del conocimiento y reflexión individual.

A su vez, y siempre desde el punto de vista de la mente organizativa, el autor resalta sobre todas las demás dos barreras que se oponen a la coordinación clásica de los elementos de la organización. Una es la presión que ejerce sobre el individuo el riesgo que supone para él desperdiciar su esfuerzo, ya que la elaboración de decisiones individuales suele ser un proceso largo y complicado, para algunas veces resultar inútil.

La otra barrera se basa nuevamente en el riesgo, en este caso es la pérdida de prestigio que puede suponer para el individuo que rechacen sus ideas, lo que lleva a éste a inhibirse por sistema y a rechazar las de otros componentes del grupo.

En otro orden de cosas, es interesante ver nuevamente reflejado en este texto la crítica al abuso que se hace del esquema de las relaciones formales (organigrama), como anquilosante del funcionamiento organizativo. Es increíble el número de aplicaciones

posibles que puede tener el establecer relaciones entre los elementos de una organización (grupo), desde el punto de vista matemático (teoría de grupos) y que sólo se limite el análisis de estas relaciones al mero hecho descriptivo de las relaciones jerárquicas formales. Una de las aplicaciones quizá más interesante es la de las redes de comunicación, que nos determina la organización óptima³. Al igual que el discurso ya clásico, sobre las disfuncionalidades que provoca la preocupación por las asignaciones presupuestarias a los distintos departamentos, disfuncionalidades que se podrían solucionar delimitando perfectamente los campos de actuación y creando fondos de participación interdepartamental.

Para finalizar, es necesario resaltar un hecho del que vienen adoleciendo casi todos los libros norteamericanos, esto es, la falta de rigor, debido fundamentalmente al tratamiento de *receta* que se le suele dar a los temas. El *marketing* ha estropeado muchas obras que podrían ser de gran interés y que debido al intento de satisfacer una estimación de la demanda potencial, intentan abarcar al máximo público posible, y más en los temas de administración, teoría de la organización o métodos matemáticos y estadísticos, aplicados a los anteriores temas con resultados bastante cuestionables.

³ CLAUDE FLAMENT: *Teoría de Grafos y estructuras de Grupo*, 1963-1972; BAVELAS, A.: *A mathematical model for group structures 1948. Communication patterns in task-oriented groups*, 1950.

FRED LUTHANS, ROBERT KREITNER: *Modificación de la conducta organizativa, 1975-1979.*

La preocupación por la teoría de la organización y en general de la Ciencia de la Administración por parte de Luthans nos ha llevado ya, repetidas veces, a estudiar sus trabajos y por lo tanto a conocerlos en mayor o menor medida. Luthans es, quizá, de los pocos autores norteamericanos preocupados por dotar de base consistente a sus hipótesis, bases casi todas ellas teóricas y demostradas, recogidas de un ambiente intelectual muy definido, como es el conductismo.

En este libro, vuelve a recoger el pensamiento conductista más clásico en psicología (Skinner, Watson, etc.), para intentar aportar técnicas de control sobre las actividades individuales y de grupos, intentando despeñar las tesis de Taylor y de lo que se ha venido denominando *organización científica del trabajo*. Para ello dedica una parte de su libro a la exposición de estas teorías conductistas, desde sus orígenes a la actualidad.

El aspecto que aborda fundamentalmente este libro es el tema de la contingencia como herramienta fundamental para el control. El estudio sistemático de los individuos y los grupos lleva a elaborar hipótesis sobre su comportamiento y la variación de éste, en función no sólo del tiempo y por lo tanto del desempeño, sino de las alteraciones posibles de éste, pudiéndose desarrollar así una función de distribución estadística que nos ayude a predecir sus comportamientos.

Este concepto no es muy original y está recogido en su mayor parte de la teoría de sistemas; ya Luthans lo trata en su *Introducción a la Administración*. Pero no cabe duda de que es interesante, y si bien es difícil de manejar en la práctica de las organizaciones, debido a los requisitos: «habida cuenta del estado del sistema, y partiendo de los objetivos del operador, de las estimaciones de los concurrentes, se define una decisión; esta decisión engendrará un conjunto de reacciones dentro del propio sistema y, si es adecuadamente flexible, permitirá encontrar una posición desde la que puedan efectuar correcciones que la dirijan hacia el fin perseguido (llamaremos *estado intermedio* a esa posición), a través de un soporte estrictamente aleatorio, cuyas leyes supondremos cognoscibles. Al final del período, el problema se replanteará y así sucesivamente el sistema continuará su evolución»⁴; mucho más difícil es, desde mi punto de vista, utilizarla en el plano individual, y más desde la perspectiva del libro. Esto es, desde una perspectiva que no toma en consideración el entorno, y además haciendo caso de la descripción metodológica que propone el libro, no creo que se pudiera conseguir analizar la evolución de los comportamientos individuales dentro de la organización.

Otro aspecto importante es el intento de formalización de los asertos pro-

⁴ MANUEL LÓPEZ CACHERO: *Teoría de la decisión*, Madrid, 1983.

puestos por su teoría, hecho muy en la línea de los autores, como ya comentaba. Esto implica, desde el punto de vista del lector, una gran ventaja en la medida en que el libro se escalona y gradualmente le va introduciendo en la complejidad con una base sólida. Pero a la vez implica un cuidado exquisito y un conocimiento de las leyes básicas de la lógica formal por parte del autor y, por supuesto, del traductor, con el fin de no quebrar la estructura del libro y a la vez conseguir su objetivo, que quizá no esté plasmado en este texto.

Primeramente, cuando se acusa a algún autor de la no demostración de alguna de sus hipótesis, como es el caso del libro que tratamos, con referencia a determinados seguidores de Taylor, no se pueden enunciar otros sin igualmente demostrarlos. Y segundo, que las definiciones, proposiciones y leyes extraídas de regularidad que se enuncian, no guardan el rigor lógico que comentábamos debían guardar. En este punto, sinceramente, no se si es culpa de los autores o del traductor. Veamos una definición que es básica en la estructuración del texto, a manera de ejemplo: «La modificación de la conducta es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar para modificar eficientemente la conducta». Es claramente una tautología, en la cual lo definido entra en la definición, no aclarando lo definido.

Con todo, uno de los aspectos que más puede y debe criticarse de esta teoría de la contingencia, la actuación individual y de grupos, aplicada a la organización, es la determinación del ámbito en el que se desenvuelve la actividad de los elementos estudiados.

Para los autores, el ámbito es el de la organización, no debiéndose considerar el ámbito circundante a los individuos fuera de la organización, ya que se parte de la idea de que su comportamiento organizativo está ya condicionado por el ámbito externo. Idea ya propuesta por Simón en su *Comportamiento administrativo* y que si bien no deja de tener cierta veracidad, no creemos que sea así de exacta, ya que el carácter definitorio del individuo está formado extramuros de la organización, y es este carácter lo que da pie a establecer quizá leyes de regularidad suficientes, como para poder probabilizar su comportamiento. Pero es más, desde el punto de vista del análisis que plantea el libro, es cierto que el comportamiento individual dentro de la organización está condicionado por el grupo en el que se desenvuelve el individuo, pero junto a ese análisis que se hace por extensión se le debe unir el análisis en profundidad, de otra forma más clara, nunca un hecho suele ser función de una sola variable, ya que ésta a su vez suele ser función de otra y así sucesivamente. En lo que se refiere al comportamiento individual, creo que es claro. Surge aquí el problema clásico de determinar cuáles son los *inputs* que se suministran a la organización y a través de qué o de quién. Creo que en este caso la consideración del ambiente sociocultural en el que se desenvuelve el individuo, es el que genera los *inputs* que aporta éste a la organización; por lo tanto, la medida del comportamiento individual, no se puede referir a actos intraorganizativos sin que anteriormente se conozcan los ambientes socioculturales en los que se desenvuelven estos individuos.

Es un hecho manifiesto las disfuncionalidades a que da lugar en las organizaciones la formación y talante que puedan tener los administradores, en contraste con la que puedan tener el resto de los individuos de la organización. Este contraste, evidentemente, no se refiere a los problemas que pueden surgir de la consideración general que cada individuo tenga del modo de producción y por lo tanto de las relaciones de producción, sino simplemente a las condiciones objetivas que se crean con el desarrollo de las relaciones sociales.

A su vez, al no prestar importancia a las condiciones objetivas sociales en las que se desenvuelve el individuo, el sistema se cierra y su equilibrio es meramente homeostático, es decir, se busca éste a través de la regulación de las actividades desempeñadas, mediante los refuerzos positivos o negativos a estas actividades.

Con todo, pienso que la idea es interesante, igual que lo ha sido cuando se ha aplicado a la organización en general, pero no creo que el enfoque que le han dado los autores sea el mejor para estudiarlo, y de ahí, establecer métodos de control para aumentar la eficiencia. El modelo presentado sigue siendo paternalista, al igual que el de Taylor. Sólo tendríamos que leer el libro de Skinner, *Walden II*, para darnos cuenta de cómo se proponen los principios organizativos desde una hipótesis, es cierto, de ciencia-ficción, pero con un indudable sabor a desprecio por la filosofía, como inspiradora de ideas que supongan alternativas y posibilidad, por tanto, de establecer nuevas situaciones, más acordes con la variación en la forma de comprender la realidad, y un afán de dirigismo consciente para evitar esas variaciones del entorno.

VICTOR H. VROOM y EDWARD L. DECI: *Motivación y alta dirección*, editorial Trillas (México) 1970-1979.

Este libro quizá sea el más interesante de todos los que hemos tratado de analizar en el presente trabajo. Y esto es así, debido al enfoque que se le ha dado. Lo primero que hay que advertir es que este libro no está escrito en su totalidad por los autores que aparecen formalmente, sino que se compone de varios textos y trabajos realizados por un conjunto de autores del pensamiento administrativo norteamericano. Las relaciones que guardan entre sí este conjunto de autores, en varios de los casos, no son

otras que las que les establece el texto, esto es, que en orden a las pretensiones del libro así se han ido buscando y agrupando a los autores elegidos.

Lo segundo sería denotar la importancia de la inclusión de trabajos empíricos que demuestran las teorías que le preceden o que sirven para estructurar nuevas, sobre los temas en cuestión.

Las pretensiones del libro se centran en que la motivación es una estrategia de la organización para mejorar el desempeño en el trabajo; en

contraposición a las tesis que plantean que las diferencias existentes en el desempeño entre los individuos, reflejan diversas habilidades o destrezas por parte de los trabajadores. Para los que apoyan este planteamiento, los individuos han tenido diferentes cantidades y clases de experiencias y varían según el grado en que poseen las dotes intelectuales y de otro tipo que son necesarias para aprender por medio de la experiencia. Esta suposición ha originado que las organizaciones desarrollen un número de estrategias diferentes, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores; finalmente esto ha conducido a cambios en los trabajos para hacerlos compatibles con las habilidades o destrezas de que dispone la fuerza de trabajo.

Por el contrario, la tesis del libro parte de la idea de que las diferencias en el desempeño entre los individuos que efectúan el mismo tipo de trabajo, reflejan las diferencias en la motivación. En cualquier momento, los individuos pueden variar el grado en el que están dispuesto a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización.

Por supuesto que el libro no desprecia la importancia que tiene la habilidad en el desempeño del trabajador; es más, considera que las dos son importantes: «en resumen, los efectos de cada una de estas variables (habilidad y motivación) en el desempeño del trabajo, dependen de la cantidad que exista de la otra»⁵.

Pero es la segunda de estas dos variables (motivación), como ya hemos dicho, el tema principal del libro. Partiendo de esta base, el libro repasa, desde el aspecto psicológico, las

distintas escuelas que se han dedicado a analizar el comportamiento administrativo, ordenándolas en tres grandes grupos o enfoques. El primero sería el enfoque paternalista; éste supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que esté satisfecha con ese trabajo. «Cuando más se recompense al trabajador, más arduo trabajará»⁶ «Cuanto mayor sea el grado en que las necesidades de un empleado se satisfagan por medio de su trabajo, mayor será el grado en que responderá, supuestamente con gratitud o lealtad, produciendo efectivamente en ese trabajo»⁷.

Esta es la visión clásica que adoptaron los sindicatos obreros a finales del pasado siglo y principios de éste.

El segundo sería el enfoque que proporciona la administración científica de Taylor. Como sabemos, está basada en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño en el trabajo. En esta forma, las recompensas son condicionales y no incondicionales. En resumen, van vinculadas y son contingentes a un desempeño efectivo del trabajo.

Dentro de este segundo grupo o enfoque, los autores introducen también el pensamiento conductista.

El tercer enfoque sería el de la participación en la toma de decisiones. «En la administración participativa, hay mucha más confianza en el empleo de grupos de trabajo como unidades que solucionan problemas y toman decisiones. Se supone, con justa razón, que esta oportunidad de parti-

⁵ Página 8.

⁶ Página 9.

⁷ Página 9.

cipar en el proceso de toma de decisiones crea, por parte de los subordinados, un sentimiento de compromiso y aumenta su identificación con las metas y objetivos de la organización»⁸.

Es la síntesis y articulación entre sí de estos enfoques, la pretensión fundamental. La consideración es que la administración paternalista y la científica representan polos opuestos de continuo. La idea entonces es estudiar la posibilidad de establecer condiciones de tal manera que los individuos se vean recompensados por medio de aumentos de salario y promociones por el efectivo desempeño de su labor y, al mismo tiempo, establecer condiciones que conduzcan a su máxima implicación en sus trabajos y en la organización. «En tal sistema, la gente se sentiría tanto retada por su trabajo como recompensada por la organización por hacerlo bien. Se le daría la máxima libertad o discreción para planificar sus trabajos, con el cono-

⁸ Página 12.

cimiento de que sería calificada con base en los resultados objetivos que alcanzara, y no según su adhesión a las reglas arbitrarias o a los caprichos y gustos del supervisor»⁹.

Por último diremos que el libro incluye tres tipos de trabajos:

1. Artículos en forma de resúmenes o reseñas que revisan los resultados de las investigaciones relativas a ciertos aspectos importantes del problema.

2. Se incluyen informes de investigaciones empíricas específicas, para dar a conocer los aspectos distintivos de la naturaleza de la metodología de la investigación y de las clases de investigaciones que se citan en los artículos.

3. Finalmente, se han incluido artículos de carácter teórico, que tratan de desarrollar modelos o teorías para explicar el amplio campo de descubrimientos empíricos.

EDUARDO GUTIÉRREZ DÍAZ

⁹ Página 14.

