

## ORGANIZACION Y FACTOR HUMANO

Por: *Víctor Julio Ortíz V.\**

Un pintor surrealista dibujó un edificio. Al pie del mismo escribió: "este no es un edificio".

De la misma manera un organigrama o una estructuración organizacional no es la institución y eso todos lo sabemos. Cuando tenemos problemas organizacionales lo primero que se nos ocurre es invocar alguna estrategia, pero sobre todo, pensar en una organización o en una organización nueva, así sea provisional.

Nos contentamos con redefinir o reacomodar algunos cuadros administrativos o introducir nuevas secciones. Lo real es que en el fondo todos sabemos que con ello no habrá mayores cambios. Tal vez se logre generar alguna crisis y una arremetida psicológica de momento que puede dejar algún beneficio y que sus secuelas pueden ser útiles por algún tiempo, pero las COSTUMBRES DE LA GENTE PERDURARAN casi inmodificables.

Todos sabemos que los informes anuales, la elaboración de estrategias, la elaboración de planes, los planes de acción, los presupuestos nuevos y los organismos muy bien diseñados, no son la solución que permita conservar la flexibilidad y obtener los resultados exitosos o la excelencia de las instituciones. Sin embargo, nuestro comportamiento pareciera decir que ignoramos estas realidades por cuanto ante los problemas institucionales siempre apelamos a cambiar las estrategias o la estructura. Aunque esta misma convicción es vivida no solo por los

---

\* Víctor Julio Ortíz. Profesor DAPE. Facultad de Educación. Universidad del Valle.

hombres de negocios, por las grandes organizaciones, sino también por las escuelas universitarias dedicadas al estudio de la teoría administrativa pareciera existir una paradoja cuando se quieren buscar resultados en materia de eficiencia. Entonces cuál podrá ser la salida?

Las bases para una posible opción no son novedosas ni mucho menos revolucionarias. A finales de los años treinta Mayo y Barnard desafiaron las ideas de Weber, quien definió la forma burocrática de la organización y de Taylor quien pregondó que la administración podría ser una ciencia exacta, su teoría de tiempos y movimientos apoyaron esta postura.

Mayo, quien al principio adhirió a esta escuela nacionalista o estructuralista de la administración, terminó cuestionándola. Trató de demostrar por ejemplo, cómo el mejoramiento de las condiciones de trabajo aumentaba la productividad de los empleados. Mejoró la iluminación y el rendimiento aumentó como él lo esperaba. Disminuyó la iluminación y el rendimiento continuó en aumento. Este experimento demostró por supuesto, que no son las mejores condiciones las que impactan para mejorar el rendimiento de los empleados, sino la continua preocupación que se tenga por ellos.

Por otra parte, Barnard observó que "el papel de un jefe es aprovechar las fuerzas vivas de la organización formar y guiar valores. Los buenos gerentes son forjadores de valores preocupados por los bienes sociales de la organización".

Los conceptos de Barnard, aunque fueron recogidos por Simón (Premio Nobel) permanecieron a la sombra, probablemente por el empuje arrollador de las teorías racionalistas de la organización y el innegable éxito que tuvieron en el mundo capitalista en los comienzos del presente siglo.

Pero cuando nuevas opciones para encaminar la teoría administrativa se dieron, como la descentralización o el análisis y uso de complejas matrices, sin que por ello se hallara una solución real a las necesidades de las empresas, fueron sacadas del remojó las ideas de Simón y Barnard, las que dieron vida a una nueva corriente del pensamiento administrativo. Investigadores más recientes como Weick y March demolió con violencia el esquema racional.

Ellos y otros investigadores han concluido que las organizaciones aprenden y se adaptan a nuevas situaciones muy pero muy lentamente. La gente presta una atención excesiva a los métodos acostumbrados, incluso mucho tiempo después de que han perdido toda su vigencia en práctica. También han concluido que los postulados estratégicos de significación no están en los esquemas tradicionales organizativos, sino escondidos en pequeños detalles que se pierden en la noche de los tiempos y en las sutilezas de algunas prácticas administrativas. Así por ejemplo:

La inflexibilidad administrativa proviene de las ideas tradicionales fijas que tenemos en la cabeza en materia de organización.

- La utilización de metáforas descarta toda la posibilidad de concebir un tipo de organización diferente.
- Que se aprecien más los diagnósticos, el planeamiento rígido, la programación, los PERT, que la improvisación productiva.
- Que se aprecien más los obstáculos, que las oportunidades coyunturales.
- Que prime la controversia ante la serenidad.
- Que se estimule la contradicción y la duda más que la confianza en moldes utilizados.

Alguien ha utilizado la metáfora organizacional del censo de basura en el sentido de que las organizaciones aprenden a tomar decisiones tomando como insumos de la interacción casi fortuita de una corriente de problemas, de posturas, de opiniones, de situaciones reales. En las organizaciones excelentes, se ha encontrado que sus gerentes gastan un mínimo tiempo en planear, motivar, organizar, controlar, como la mayoría de la gente lo hace, pero han puesto su interés porque las decisiones a todo nivel mantengan una inercia organizacional originada por su propia fuerza. Buen número de organizaciones se han empeñado en investigar, para concluir que el mundo está cambiando, pero ellas permanecen refractarias al cambio.

#### La motivación organizacional

El gran problema que agobia la organización desde el punto de vista

racional, es que las personas no son racionales como la organización tradicional espera que lo sean. Para adaptarse al viejo modelo de Taylor, a los programas, a los esquemas rígidos, a las barras de control, el hombre actual está sencillamente mal diseñado, o tal vez al contrario.

En la realidad si comprendemos bien la psicología actual, el hombre es el máximo símbolo del conflicto, de la paradoja, de la controversia. Veamos algunas características o contradicciones inherentes a la naturaleza humana y que las organizaciones deberían tener como primera línea de su inventario.

- El hombre quiere ser parte de algo, quiere sobresalir, desea estar ubicado en el equipo ganador pero al mismo tiempo quiere ser figura por derecho propio.
- El hombre normalmente supera el enigma de la muerte si le encuentra un sentido a la vida.
- El hombre no teme a desaparecer, sino a desaparecer con insignificancia.
- El hombre acepta la no libertad como precio a la posibilidad de autopropetarse en función de los valores que le son más caros.
- El hombre está dispuesto a realizar mucho más de cuanto le corresponde, cuando se le da la oportunidad de autocontrolar su propio destino.
- El hombre es egocéntrico y está al acecho del menor cumplido para considerarse ganador. Aunque todos hemos heredado capacidades normales, ningún hombre es tan bueno como él mismo se considera.
- Como procesadores de la información somos contradictorios: efectivos y maravillosos a la vez. Podemos retener poca información por lo cual es apenas lógico que las organizaciones complejas debieran simplificar al máximo las cosas. Sin embargo, nuestro inconciente acumula gran reserva de patrones. Las experiencias concientes o inconcientes que acumula la gente son menospreciadas por quienes dirigen las organizaciones.

El hombre es criatura del medio ambiente muy susceptible a las recompensas o a las sanciones exteriores. Pero también desde su

interior está siempre motivado.

- El hombre busca el verdadero sentido de la más mínima acción de otros y tiene la habilidad de desconfiar de las palabras que no correspondan o no tengan sentido dentro del mundo de sus valores.
- Desesperadamente necesitamos dar sentido a nuestra vida y estamos listos a realizar cualquier acción en la organización que nos ayude en esa tarea, pero al mismo tiempo tenemos necesidad de sentirnos dueños de nuestro propio destino.
- Sin embargo, por qué existen instituciones que a pesar de las contradicciones descritas han podido realizar acciones extraordinarias con gente común y corriente? La respuesta puede ser un tanto sencilla, aunque tal vez pocos directores de organizaciones la conozcan.

Un estudio psicológico reciente tomó al azar una muestra de valores ocultos y se les pidió que juzgaran ellos mismos su aptitud individual "para entenderse con los demás" con relación al grupo. Sin excepción el 100% se colocó por encima de la media. El 60% se consideró superior al 90% del grupo y un 25% pensó que estaban en el 5% superior con relación a la media del grupo. En un estudio similar el 70% pensó que tenía características de líder superior a la media y sólo un 2% creyó estar por debajo de la media. En las aptitudes físicas, donde se supone hay mayor objetividad, el 60% se ubicó en la parte superior y sólo un 6% dijo estar por debajo del promedio.

Pero, qué concluimos de lo anterior? que los humanos somos desesperadamente irracionales y ello tiene obvias repercusiones en el plano organizacional.

No obstante que la gente se considera siempre en el equipo ganador y se creen con capacidades superiores a las que realmente tienen, paradójicamente la mayoría de los directivos de las organizaciones consideran exactamente lo contrario, pues en general tienen una opinión negativa de su personal; les riñen, les reprochan constantemente su bajo rendimiento. Las instituciones en su mayoría piden que se corran riesgos pero sancionan las faltas más pequeñas, quieren que se hagan innovaciones pero a nombre de la racionalidad utilizan sistemas destinados a destruir la imagen de quienes lideran algunas iniciativas.

Otra derivación de las experiencias descritas es que nos gusta estar siempre en el equipo ganador y sentirnos en ese equipo. En realidad no es difícil que las organizaciones consoliden en la práctica esta noción: considerar a sus empleados siempre como miembros del equipo campeón, la gran diferencia es que la mayoría de las organizaciones actúan como si pensarán lo contrario.

### Refuerzo positivo

En general se han tomado con alguna reserva las teorías de Skinner acerca del comportamiento. Tal vez no sea completamente cierto que el hombre sea producto de los estímulos que recibe del medio ambiente y que al especificar suficientemente éste, podamos predecir el comportamiento del individuo.

Sin embargo, si miramos un poco más allá, la lección más interesante que da Skinner es el papel del refuerzo positivo o las recompensas ante el trabajo bien hecho. Y sobre todo, la asimetría que existe entre el refuerzo positivo y el negativo (las sanciones punibles). En realidad el refuerzo negativo producirá un cambio de comportamiento extraño, impredecible e indeseado. El refuerzo positivo produce cambios de comportamiento pero casi siempre en el sentido deseado. Pero, qué relación existe entre estos conceptos y el manejo de las organizaciones? En toda noción de administración encontramos en la relación superior-subalterno la idea conciente o inconciente que el "jefe" es quien da las órdenes y el resto obedece. Todo este engranaje está apoyado implícitamente en la amenaza, en el castigo. Esta noción evidentemente no presta ninguna atención a la necesidad que tiene la gente de sentirse del grupo ganador como consecuencia del refuerzo positivo. Siguiendo en estos planteamientos a Skinner, el refuerzo negativo repetido es una práctica que como ya se dijo, provoca comportamientos incontrolados, indeseables o inesperados.

El castigo no suprime el deseo de hacer las cosas mal, cuando más aprende a evitar el castigo. El refuerzo positivo no solo forma el comportamiento deseado sino que deja situaciones nuevas de aprendizaje. El éxito conduce al éxito algo así como las economías de escala y el fracaso conducen al fracaso.

Douglas McGregor, abanderado de la teoría social de la organización aplicada al individuo, al desarrollar su teoría X y Y y su aplicación al manejo de las organizaciones, ha sentenciado que el ser humano:

- No es inerte, es activo y está colmado de potencialidades.
- No elude responsabilidades, que por naturaleza busca los más audaces desafíos y construye su auto-desarrollo en base a sus éxitos.
- No ha sido aprovechado por las organizaciones sino en un bajísimo porcentaje de sus capacidades.
- Es un elemento en constante desarrollo y es capaz de autodirigirse, de autocontrolarse.
- Actúa en base a los supuestos que sobre su comportamiento tienen los administradores.
- Tiene un desarrollo y una actitud diferentes cuando se le pone la "etiqueta" de perdedor.

Las sugerencias antes consignadas nos invitan a pensar que el trabajo de reordenamiento administrativo es algo más que modificar estructuras y que los desarrollos organizacionales están basados en el estudio de las sutilezas y complejidades del comportamiento humano, cuyo estudio resulta inacabable, como inacabado será el análisis de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLEN, Louis. *La función directiva como profesión*. Madrid, Ediciones Castilla, 1967.
- ANZIZU, José. *Las funciones directivas*. Barcelona, Labor, 1975.
- ALBERT, Henry. *Principios de organización y dirección*. México, Limusa, 1978.
- BEER, Stafford. *Ciencia de la dirección*. México, Diana, 1975.
- McGregor Douglas. *El lado humano de la empresa*. México, Herrero Hermanos, 1970.
- KOONZ Harold y O'DONELL Cyril. *Principios de administración*. New York, McGraw Hill, 1964.
- PETERS T. y WATERMAN, R. *En busca de la excelencia*. Bogotá, Norma, 1984.