

El comportamiento humano en la organización como campo de estudio

por

Manuel Alcaide Castro y Ramón Valle Cabrera*

SUMARIO: I. Introducción. II. Nacimiento de la conducta organizacional. III. Delimitación de su campo de estudio. IV. Premisas básicas para el estudio de la conducta organizacional. V. Problemas, críticas y tensiones con que se enfrenta.

I. Introducción

En las últimas décadas el análisis de las organizaciones se ha convertido en un fértil campo de encuentro entre disciplinas científicas. Psicólogos, sociólogos, economistas, ingenieros y especialistas en ciencias políticas centran sus análisis sobre aspectos o rasgos peculiares de las mismas. Este intenso y urgente interés por el fenómeno organizacional ha dado lugar al nacimiento de nuevos campos que progresivamente ganan predicamento en los planes de estudio de los centros superiores de formación empresarial. Entre ellos cabe destacar: la Teoría de la Organización, la Sociología de la Organización, la Psicología de la Organización, la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones, y por último, la Conducta Organizacional, sobre la que centraremos nuestra atención.

II. Nacimiento de la conducta organizacional

El nacimiento de este campo de estudio se encuentra vinculado a los dos acontecimientos siguientes:

— En primer lugar a la, conocida y ampliamente divulgada, experiencia de Hawthorne en la Western Electric durante la década de los 20 y los 30, inspiradora de la Teoría de las Relaciones Humanas.

— En segundo lugar al informe Gordon-Howell de 1959 que, al señalar las carencias formativas en materia de ciencias de la conducta en los centros de estudios empresariales, tiene un tremendo impacto en el diseño de los planes de

* Profesores Titulares de Política Económica de la Empresa y de Economía de la Empresa, respectivamente, de la Universidad de Sevilla.

estudio y en el reclutamiento del profesorado durante los años 60. Este informe abre las puertas de estos centros a los científicos de la conducta, que paulatinamente se especializan en el estudio y la enseñanza de la conducta organizacional. De esta forma nace el campo de estudio y llega a una fase de relativa madurez durante la década de los 70, con asociaciones, congresos, revistas y textos genuinos de la materia.

III. Delimitación del campo de estudio de la conducta organizacional

Intentar delimitar con precisión un campo tan joven, dinámico y multifacético como la conducta organizacional no es en absoluto una tarea fácil. No ha establecido definitivamente su «jurisdicción», no constituye un «producto terminado», y por ello, resulta imposible llegar a una delimitación estática, definitiva e intelectualmente acabada.

A pesar de lo anterior, reflexionar sobre sus límites, premisas, aportaciones y carencias nos parece una tarea útil e incluso necesaria por dos razones:

— Por una cuestión de credibilidad ante otras disciplinas, ante los estudiantes y ante el propio mundo empresarial.

— Porque la ausencia absoluta de límites, la ausencia de ideas claras sobre lo que incluye y excluye, la ausencia de definición en relación con sus campos afines, constituye una barrera para la difusión del conocimiento y para evitar duplicaciones y desarrollos en direcciones redundantes.

1. Diferencias entre la conducta organizacional y la teoría de la organización

Siempre que se habla de conducta y de organización surge el equívoco de cuál es la unidad de análisis que se enfatiza, la organización como un todo a los individuos y grupos que la componen. Si la unidad de análisis enfatizada es la organización como un todo, si lo que se pretende es explicar la conducta de la organización en su conjunto frente a las fuerzas ambientales de distinto signo que la influyen, estamos en presencia de una perspectiva «macro». Esta perspectiva es el rasgo delimitador básico que caracteriza a la teoría de la organización y a la sociología de la organización, la primera con un mayor carácter interdisciplinario.

En contraste con lo anterior en la conducta organizacional prevalece una perspectiva o enfoque «micro», donde la unidad de análisis que se enfatiza son los individuos y los grupos o micro-unidades.

2. Diferencias entre la conducta organizacional y la psicología organizacional

Estos dos campos se centran en el estudio de la conducta de los individuos y los grupos en el seno del ambiente organizacional. Ambos, por lo tanto se si-

túan en una perspectiva «micro». La diferencia fundamental en este caso radica en que mientras la psicología organizacional restringe la explicación de la conducta a un nivel mera y puramente psicológico, la conducta organizacional tiene un carácter marcadamente interdisciplinario. En este sentido recurre a la economía, la sociología, la psicología social, la psicología experimental, la ciencia política, la administración, la antropología...

3. Diferencias entre la conducta organizacional y la gestión de los recursos humanos en la organización

Esta segmentación dentro del análisis organizacional ha gozado de un fuerte arraigo en la comunidad científica a la hora del diseño de planes de estudio, de la investigación y de las publicaciones.

Los criterios de diferenciación que se esgrimen son los siguientes:

— La conducta organizacional tiene un carácter más básico, más conceptual, más explicativo, más teórico, mientras que la gestión de los recursos humanos tiene un carácter más pragmático, más aplicado, más operativo y sobre todo más tecnológico, más centrado sobre las tecnologías.

— La conducta organizacional adopta una perspectiva más individualizada, mientras que la gestión de los recursos humanos contempla a la plantilla de la empresa, contempla al personal, como un colectivo a gestionar. Ello hace que este último campo se preocupe de tópicos que son ajenos al primero, tales como: la problemática del órgano de personal, la gestión previsional de efectivos, la gestión previsional de las carreras, auditoría de los recursos humanos, información socio-económica, política de relaciones laborales, proceso de negociación, etc.

La distinción en base al carácter tecnológico, si existió alguna vez, se ha borrado con el paso de los años. En la actualidad es extraño un texto sobre gestión de recursos humanos que no dedique al menos un 40 por 100 del mismo a los aspectos teóricos y conceptuales de la conducta de los individuos y grupos en las organizaciones. Por otra parte la conducta organizacional es también una colección de tecnologías, y cada vez más. La descripción y análisis de las técnicas de formación de líderes, de toma de decisiones en grupo, de evaluación de la efectividad, etc. forman parte en la actualidad de la mayoría de los textos de conducta organizacional.

El segundo criterio de diferenciación tiene una mayor justificación, sin que ello soluciones el problema de un amplio solapamiento entre campos sobre los que es necesario realizar un esfuerzo de integración.

IV. Premisas básicas para el estudio de la conducta organizacional

En base a las consideraciones precedentes podemos señalar que la Conducta Organizacional se ocupa de la descripción, explicación, predicción, e influencia a través de una tecnología específica de la conducta de los individuos y gru-

pos en el seno del ambiente organizacional, respetando el denominado «enfoque científico» y con un marcado carácter interdisciplinar.

Esta definición, sin embargo, es poco ilustrativa de lo que el campo de estudio abarca y de cuáles son las premisas básicas sobre las que se fundamenta, o más concretamente no responde con claridad a los siguientes interrogantes: ¿Qué se estudia en los cursos de conducta organizacional? ¿Cómo se aborda este estudio?

1. El comportamiento de los individuos en el seno de las organizaciones es resultado o función de la interacción entre las características del individuo y las características del ambiente organizacional

Esta afirmación sirve para prevenir el diagnóstico erróneo sobre las fuerzas causales que operan sobre la conducta. En este sentido existe una marcada tendencia a dar un peso excesivo a las características personales y un peso insuficiente a las características de la situación en la que los individuos y grupos despliegan su conducta. En muchas ocasiones cuando los directivos hacen frente a las sorprendentes diferencias que existen en el rendimiento de los individuos, tienden a replegarse sobre el cómodo postulado de que unos son «perezosos», «irresponsables» o «incompetentes» mientras que otros son «buenos trabajadores», «responsables» o «competentes». El diagnóstico intuitivo del profano tiende a sobreestimar a la persona como parte de la interacción individuo-ambiente y ello conduce a una errónea aprehensión de las fuerzas causales que operan en una situación de trabajo dada. Ambientes organizacionales diferentes generan conductas diversas en personas similares o incluso en la misma persona, al igual que personas diferentes tienden a comportarse de forma diversa en el mismo ambiente.

Sin embargo esta formulación básicamente cierta, simple y sugestiva, necesita para ganar operatividad de un grado considerable de desagregación. A medida que el campo de la conducta organizacional madura, los teóricos e investigadores dan una respuesta más compleja y articulada al siguiente interrogante: ¿Qué factores o atributos claves relativos al individuo y qué factores o atributos claves relativos al ambiente organizacional son relevantes para explicar la conducta? De las diferentes respuestas surgen los distintos programas y enfoques de los cursos.

Con relación al individuo: sus necesidades, expectativas, actitudes, personalidad y capacidades, son los aspectos más amplios aunque no exclusivamente tratados.

En lo que respecta al ambiente organizacional, el trabajo de desagregación es más polémico y complejo. En este sentido es útil distinguir entre un ambiente inmediato, con un impacto crucial y penetrante sobre la conducta, y un ambiente más general, menos penetrante, más contextual.

El primero abarca el grupo en el que el individuo se inserta, el jefe (supervisor o líder formal), el trabajo que realiza y los procesos de gestión de personal. Ello da lugar a los temas relativos a la influencia de los grupos sobre el individuo, la efectividad de los grupos de trabajo, el diseño del trabajo, el liderazgo, proceso

de afectación (reclutamiento, selección, socialización, etc.) proceso de formación, proceso de recompensas y sanciones extrínsecas, proceso de negociación, etc.

El segundo abarca aspectos más generales del ambiente organizacional relevantes a la conducta de los individuos y los grupos, tales como la estructura organizacional, la toma de decisiones, la comunicación, el conflicto y la política.

Por último, y como consecuencia fundamentalmente de considerar a la organización como sistema surgen tópicos adicionales como el cambio y el desarrollo organizacional, la efectividad organizacional y la estrategia organizacional. (Ver figura 1. Adaptación del modelo propuesto por Nadler y Tushman).

2. La comprensión y el estudio de la conducta humana en el seno del ambiente organizacional exige tomar en consideración los fenómenos informales, subjetivos y afectivos

Con frecuencia se oye a los directivos señalar que los trabajadores son imprevisibles, erráticos, «que no saben lo que desean». Estas afirmaciones apresuradas, que nada explican, se deben a que se intenta comprender la conducta a partir exclusivamente de los fenómenos formales, objetivos y cognoscitivos. Estos fenómenos siendo importantes son insuficientes por las siguientes razones:

— Junto a las actividades y relaciones formalmente prescritas, en las organizaciones se desarrollan un conjunto de actividades y relaciones no prescritas, no especificadas, que a veces perjudican y a veces benefician el logro de los objetivos organizacionales y que son vitales para comprender la conducta organizacional.

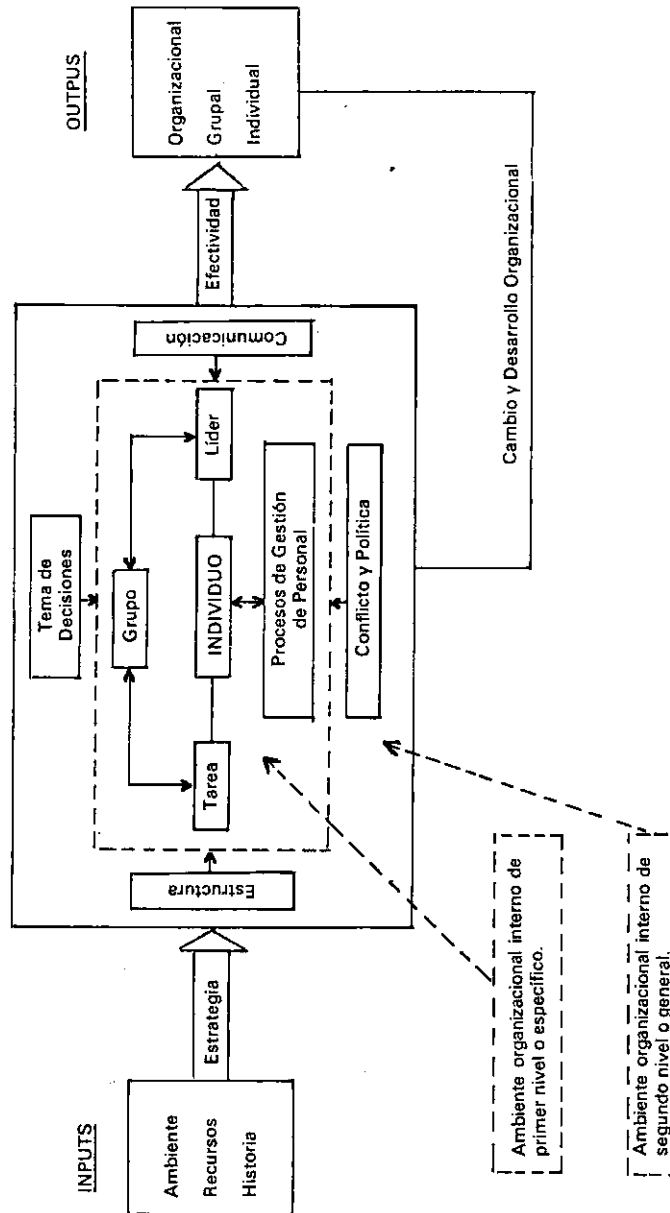
— La conducta de los individuos y de los grupos se basan en interpretaciones subjetivas de los acontecimientos y del ambiente organizacional. Con frecuencia estas interpretaciones, que nacen de un proceso de percepción, se alejan de lo que podríamos denominar la realidad objetiva.

— Junto a la faceta cognoscitiva de la conducta, que apela a la racionalidad, a la lógica, al uso de la mente, existe la faceta afectiva que apela a los sentimientos, las emociones, los impulsos. Es necesario tener presente que las personas tanto fuera como dentro de las organizaciones son seres que piensan, pero también que sienten.

3. El estudio de la conducta organizacional ha de realizarse a partir del postulado de la existencia de importantes diferencias individuales

Las diferencias entre los individuos son relevantes a la hora del estudio de la conducta organizacional. Existen personas que tienen un alto rendimiento y se encuentran satisfechas en trabajos rutinarios, mientras que otras prefieren tareas más palpitantes; unas prefieren autonomía total y la posibilidad de tomar decisiones, otras se frustran cuando tienen que decidir; unas prefieren la promoción, otras someterse a los dictados de los grupos; etc. Es frecuente que la práctica directiva ignore estas diferencias o les dé un tratamiento erróneo.

FIGURA 1
Proceso de transformación



4. *El estudio de la conducta organizacional ha de realizarse a partir del postulado de que «cada situación es única»*

Con la afirmación «cada situación es única» se quiere señalar que no todos los cursos de acción directiva son aplicables a todas las situaciones. Durante muchos años se ha intentado encontrar una forma única y universalmente correcta de dirigir la conducta organizacional. Se trataba de identificar el mejor estilo de liderazgo, el mejor diseño del trabajo, el mejor programa de formación, etc. En la actualidad la mayoría de los investigadores no buscan «verdades absolutas», centrándose en identificar las condiciones que conducen a qué prácticas o acciones específicas tengan un resultado positivo.

V. **Problemas, críticas y tensiones con las que se enfrenta el campo de estudio de la conducta organizacional**

Una vez que hemos señalado las diferencias existentes entre la conducta organizacional y otros campos afines, que la hemos definido y señalado someramente su contenido, vamos a profundizar en la misma de una forma peculiar: respondiendo a los problemas y críticas que desde diversas ópticas se realizan a este campo de estudio.

1. *El estudio de la conducta organizacional se inicia con ideas preconcebidas*

El estudiante sin experiencia profesional no comienza el estudio de la conducta organizacional completamente en «blanco», como comienza el estudio de la gestión financiera, la contabilidad o el derecho del trabajo. Las personas a partir de su experiencia, de la observación y de la socialización en los diversos colectivos sociales, de los que forma parte desde que nace (familia, centros de formación, amigos, etc.), se forma sus propias ideas, acertadas o erróneas sobre la conducta humana. Cuando a un alumno se le presenta el primer día de clase un problema, aunque sea simple, relativo a la factibilidad financiera de una inversión, a la cartera de negocios de una sociedad, o a la gestión de stocks en condiciones de riesgo, suele quedar inerte. Sin embargo cuando ese mismo día se le presenta un problema, aunque sea complejo, de conducta organizacional, son muchos los que desde el primer momento ya tienen su propia solución e incluso la defienden con cierta pasión. En suma, el estudiante inicia el estudio sobre la conducta organizacional con un conjunto de ideas preconcebidas y en muchos casos bastante arraigadas, experimentando un cierto rechazo instintivo por el conocimiento que las contradice. Le cuesta trabajo aceptar la falsedad de sus ideas previas sobre la conducta: «la gente lo único que pretende es ganar dinero trabajando lo menos posible», «las organizaciones democráticas son más efectivas», «la amenaza de sanción es el medio más efectivo para hacer que la gente trabaje»... Cuando, en vez de estudiantes, la formación la reciben personas con una cierta experiencia de trabajo en las organizaciones la situación no cambia sustancialmente, salvo porque se muestran más seguros en sus prejuicios.

cios y sienten mayor satisfacción cuando éstos se ven confirmados y mayor rechazo en caso contrario. Como veremos más adelante la experiencia es un ingrediente básico para ser eficientes en la dirección de la conducta organizacional, pero por sí sola no suele bastar, porque los individuos tienden a interpretar la realidad que ellos experimentan a partir de las claves que la cultura dominante les suministra. Por otra parte los problemas de conducta organizacional constituyen un terreno abonado para que el profano confunda síntomas con causas.

2. *Se acusa a la conducta organizacional de no ser más que una cuidadosa mezcla de sentido común y jerga esotérica*

Es cierto que el sentido común tiene un enorme peso en el estudio de la conducta organizacional y que por lo tanto, en ocasiones, las conclusiones a las que puede llegar un profano superan los tests más rigurosos: «es conveniente recompensar las conductas que queremos que los individuos desplieguen en su trabajo», «cuando los subordinados no comparten las metas de la organización ante un problema concreto es necesario huir de los estilos de decisión que implican delegación en el grupo»... Aunque la conducta organizacional se limitara a transmitir sentido común de una forma sistemática y organizada valdría la pena como campo de estudio. Sin embargo, desgraciadamente, muchas de sus aportaciones más relevantes se alejan de lo que podríamos denominar el sentido común puro y simple. El sentido común, por ejemplo, informa que los empleados satisfechos deben ser los más productivos, lo que desde luego no siempre es el caso.

También es cierto que la conducta organizacional ha generado su propio lenguaje que se aleja del coloquial y cotidiano: valencia, expectativa, estructura de iniciación, refuerzo... Pero no se trata de una creación gratuita, ni de un intento de dar apariencia de rigor. El objetivo es que los valores y el equívoco no se introduzcan en el discurso científico. Así, el término «moral» ha sido progresivamente eliminado de la reflexión y la investigación en conducta organizacional, por su inconcreción, por tener significados diferentes para personas distintas; las denominaciones de liderazgo democrático-liderazgo autocráticos invitan a la introducción de sesgos de valor en la explotación de los distintos estilos de liderazgo; etc.

3. *En los centros donde se estudia la problemática empresarial los alumnos tienden a considerar la conducta organizacional como un campo de estudio excesivamente teórico*

El alumno de estos centros por el sesgo cuantitativo de su formación, se adapta mejor al estudio de técnicas que responden de forma inmediata con soluciones precisas y carentes de ambigüedad a problemas estructurados (técnicas de presupuestación de capital, métodos de control de inventarios, etc.). Los modelos teóricos que suministra la conducta organizacional no suelen dar soluciones precisas y los problemas con los que se enfrentan carecen en muchos

casos de estructura. Pero estos modelos teóricos tienen otras aplicaciones más útiles, más profundas, más necesarias y normalmente más acordes con la realidad empresarial, en la que la falta de definición clara y estructurada de los problemas es la norma y no la excepción:

— Los modelos teóricos sensibilizan al directivo frente a lo que es importante y frente a lo que no lo es, en una determinada situación, y por lo tanto se convierten en herramientas útiles que guían a la hora de la recolección de datos e información relevante. Cualquier situación real contiene más datos potencialmente relevantes de los que pueden ser recolectados y procesados. Es por lo tanto necesario realizar una elección crítica sobre a qué datos atender y qué datos ignorar. La elección es importante ya que lo adecuado de la decisión que se tome va a depender del acierto en ignorar datos que no son críticos, y del acierto en prestar atención a lo que verdaderamente es importante.

— Una vez que la información relevante ha sido recolectada, el directivo hace frente a otro problema: ¿qué significan? También en este sentido los modelos teóricos ayudan al directivo a clasificar, organizar y dar un sentido a la información.

— Los modelos teóricos que suministra la conducta organizacional constituyen herramientas conceptuales que guían la acción de los directivos. Cuando un supervisor llega a la conclusión, a través de su experiencia y observación, de que las tareas no deben ser ni demasiado fáciles ni demasiado difíciles con relación a la capacidad que los trabajadores tienen, porque en el primer caso surge el hastío y el aburrimiento y en el segundo el stress. Se puede señalar que ha formulado una teoría, una teoría informal si se quiere, pero una teoría al fin y al cabo en que basar decisiones sobre el grado de dificultad de las tareas asignadas a los trabajadores. El riesgo de estas teorías informales es el de su posible falsedad.

4. *Desde otras disciplinas científicas se acusa a la conducta organizacional de ser un campo de estudio inmaduro*

Al igual que ocurre en las ciencias físicas y biológicas la conducta organizacional pretende desarrollar un cuerpo sistemático de conocimientos. Para ello es necesario dejar a un lado creencias, valores, actitudes, emociones personales y centrarse en recoger y analizar información de una forma sistemática y objetiva. Algunos estudiosos de otras ciencias sostienen que los seres humanos no pueden ser tratados como elementos físicos o químicos y que por lo tanto no pueden ser efectivamente manipulados y controlados. Variables inherentes a los seres humanos, por parte tanto del sujeto investigado como del sujeto investigador «contaminan» los necesarios controles. Por esta razón los especialistas en conducta organizacional se encuentran a menudo a la defensiva y deben ser extremadamente respetuosos del denominado enfoque científico, el cual se caracteriza porque: los procedimientos son públicos, las definiciones exactas, la recopilación de datos objetiva, los resultados o hallazgos reiterables o reproducibles, la aproximación sistemática o acumulativa, y sus propósitos la explicación, la comprensión y la predicción.

Al igual que en física o en biología existen ciertos instrumentos y métodos

para la obtención de información, la conducta organizacional también dispone de los suyos: el experimento de laboratorio, el experimento natural, el experimento de campo, el estudio de campo y el método del caso, entre los más usados. Cada uno de ellos con sus ventajas e inconvenientes, con sus amenazas a la validez interna y externa.

5. Los directivos consideran que los modelos teóricos suministrados por la conducta organizacional son demasiado abstractos y complejos

Hemos visto con anterioridad cómo no hay nada tan práctico como una buena teoría, aunque ésta no dé lugar a una solución inequívoca a un problema estructurado. Sin embargo los directivos prefieren las teorías informales o los modelos teóricos experimentales a las teorías formales o los modelos científicos que en la actualidad suministra la conducta organizacional.

Los primeros se han desarrollado a partir de la experiencia, son intuitivos, no están sistemáticamente contrastados, son simplistas, universalistas y no especifican los postulados en que se fundamentan. No siempre son erróneos, no todo lo que los individuos aprenden a través de su experiencia lo es, pero no caben dudas acerca de las carencias y riesgos que implican para la dirección del comportamiento organizacional. Su aspecto más positivo consiste en que tienen un sentido para el individuo, se adecúan a su perspectiva general del mundo y son fácilmente utilizables por él.

Los segundos son explícitos, han sido sistemáticamente contrastados, exceden la experiencia de los individuos, aclaran los postulados que subyacen en los mismos, son relativistas y reflejan la enorme complejidad del mundo real, su gran inconveniente es que no son en absoluto fáciles de usar.

Los precedentes más inmediatos de la conducta organizacional, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de los recursos humanos, eran portadores de un mensaje inequívoco y directo para el directivo. Su metodología de investigación, si es que se puede denominar así, era bastante ingenua. Con el paso de los años y con el afianzamiento del campo, la teoría y la investigación se han tornado más complejas. A veces los resultados de las mismas sólo se pueden comprender en profundidad en términos de una gran sofisticación conceptual e incluso estadística. Incluso cuando los resultados son fáciles de entender por el práctico, se les añade un «todo depende» o un relativismo que dificultan su aplicación y desconciertan.

El reto no asumido hasta hoy por el mundo académico, es convertir los modelos científicos en modelos pragmáticos, que sin desmerecer en su rigor, que siendo válidos sean a la vez fáciles de comprender y de usar, y por lo tanto más útiles a la práctica directiva. Esta situación ha contribuido a que el conocimiento aportado por la conducta organizacional tenga un menor impacto del que sería deseable sobre la práctica directiva.

La comunicación entre los especialistas en conducta organizacional y los directivos es una comunicación difícil. Cada escuela genera sus propios conceptos y categorías de análisis, contribuyendo con ello a levantar una «Torre de Babel» que no solamente dificulta la comunicación entre los directivos y los

especialistas, sino entre los propios miembros de la comunidad científica, más preocupados en muchos casos por la elaboración de teorías complejas y elegantes que impresionen a sus colegas que por ayudar de forma efectiva a la práctica de la dirección.

6. Los intermediarios entre el ámbito académico y los directivos suelen ser proclives a las prescripciones prematuras

En ocasiones el proceso de comunicación entre el mundo de la teoría y de la investigación y el mundo de la acción opera con excesiva rapidez, lo que cristaliza en prescripciones prematuras y recomendaciones inmaduras. Ello va en detrimento de la credibilidad del campo ante el mundo empresarial. Esta rapidez en el proceso de comunicación se debe a las siguientes razones:

— La conducta organizacional, por sus obvias resonancias, tiene «un mercado que demanda nuevos productos», se podría decir que existe una demanda insatisfecha.

— La propia naturaleza del campo invita a la prescripción. Resulta difícil mantenerse «fríos» ante la conducta que se observa en las organizaciones y no pasar al terreno de la prescripción y de la evaluación sobre la misma.

— Algunos de los protagonistas del campo son deliberadamente especulativos e infieren a partir del cuerpo de conocimientos más allá de lo científicamente probado.

Aunque los directivos tienen en muchas ocasiones que tomar decisiones con una información incompleta ello no debe implicar que el resto de los protagonistas del campo (consultores) realicen prescripciones con la apariencia de la seguridad científica cuando ésta no se encuentra disponible.

El proceso que culmina con el escepticismo de los directivos en torno a la utilidad de la conducta organizacional, debido a las prescripciones prematuras, ha sido normalmente el siguiente: Ocasionalmente se lanzan con entusiasmo ciertas ideas: enriquecimiento del trabajo, liderazgo participativo, dirección por objetivos... Estas ideas llegan a convertirse en una moda con especialistas y consultores que aseguran su éxito y aplicabilidad universal. Con posterioridad un número de organizaciones intenta poner en práctica estas ideas. Un número escaso tiene éxito, la mayoría informa sobre su fracaso, el desánimo cunde, la moda pasa y en la mente de los directivos queda la afirmación: «es una buena idea que no funciona en la práctica».

7. El cuerpo actual de conocimientos es reducido y su contribución tiene en muchos casos un carácter «negativo»

Son muchos los problemas de conducta organizacional que no encuentran respuesta en el cuerpo de conocimientos existente. La razón es que se trata de un campo de estudio joven y en pleno desarrollo. La única solución a esta situación es que la teoría y la investigación empírica, con la relación dialéctica que debe existir entre ellas, amplíe este cuerpo de conocimientos.

En múltiples áreas la contribución de la conducta organizacional ha tenido

más éxito en negar concepciones previas que en suministrar concepciones alternativas y creativas. Nada ilustra lo que decimos mejor que las investigaciones sobre el liderazgo. Hoy sabemos que los líderes efectivos no pueden ser identificados en base a los rasgos de la personalidad, que los líderes considerados no tienen forzosamente que ser los más efectivos, y que la conducta de los líderes está mucho más afectada por el rendimiento de los subordinados que al contrario. No existe una gran teoría que explique el fenómeno, a lo sumo podemos determinar estilos que funcionan razonablemente bien en un conjunto limitado de situaciones. Lo que no es poco aunque sería deseable más.

8. *Los estudiantes tienden a mitificar la autoridad y tienden a identificarse con las tareas típicas de las unidades staff*

Los estudiantes tienden a considerar que la autoridad constituye para el directivo el medio más eficiente de influencia, que termina siempre por prevalecer, que es aceptada y que enfrentarse a ella siempre comporta graves riesgos. La experiencia organizacional muestra lo frágil que la autoridad puede llegar a ser como base de influencia, y cómo los directivos efectivos son los que tan sólo ocasionalmente recurren a ella. Los subordinados pueden desarrollar múltiples técnicas de resistencia encubierta y para tener éxito en la organización es necesario influenciar a muchas personas sobre las que no se tiene autoridad.

Una de las características del trabajo directivo es la de ser responsable de más trabajo del que personalmente se puede llevar a cabo. El directivo por lo tanto tiene que valerse de otras personas, sus subordinados, y por lo tanto saber cómo motivarlos, qué estilo de liderazgo adoptar, o qué estilo de decisión... es algo vital para él. Los estudiantes reconocen esta realidad, sin embargo, sus aspiraciones se orientan más hacia los puestos de profesionales de unidades staff en las grandes organizaciones. Puestos en los que erróneamente piensan, es suficiente con el conocimiento técnico (análisis de balance, planificación estratégica, etc.) y se puede prescindir de adentrarse en la intrincada jungla de las necesidades, actitudes, emociones... que siempre implica el lograr «cosas a través de otros».

9. *La naturaleza del trabajo directivo impide el que se pueda hacer uso del conocimiento suministrado por la conducta organizacional*

A raíz de las investigaciones de Mintzberg se obtiene una perspectiva sobre el trabajo directivo muy distinto del estereotipo clásico del mismo como planificador reflexivo y sistemático, dueño de su tiempo al que se acude sobre bases de excepción, con un número regular y bien definido de deberes, con sistemas de comunicación formalizados, etc. Esto ha llevado a algunos autores a considerar que los complejos modelos suministrados por la conducta organizacional tienen escasa utilidad para el directivo dadas las características compulsivas de su trabajo. Pensamos, no obstante, que estas características no excluye el que se tenga que realizar un diagnóstico sobre los problemas de comporta-

miento humano y en base al mismo emprender acciones. Puede ser que estas tareas de diagnóstico y acción se realicen de forma fragmentaria en el tiempo, mezclándolas con asuntos más o menos importantes, valiéndose preferentemente de información informal, y de forma menos reflexiva de lo que nos imaginamos, pero son tareas ineludibles.

Cuando un directivo después de un breve análisis de un problema señala: «lo que está fallando es la equidad de nuestro sistema de recompensas». Han podido ocurrir dos cosas: que haya emitido un diagnóstico erróneo, superficial y apresurado o que esta afirmación sea fruto de una especie de «intuición informada». La mezcla del conocimiento de las herramientas y modelos suministrados por la conducta organizacional y de la experiencia, permite desarrollar una capacidad especial de diagnóstico. De tal forma que afirmaciones del tipo anterior, juicios rápidos de esta clase, pueden ser reflejo de un sobreaprendizaje más que de la improvisación o de una infalibilidad instintiva del directivo.

10. *Para los directivos de medio y bajo nivel el conocimiento en conducta organizacional es causa de frustración*

El rol de los directivos se encuentra con frecuencia de tal forma diseñado en las organizaciones que carecen de potestad para alterar las fuerzas causales que determinan la efectividad del grupo o unidad del que son responsables. La conducta organizacional suministra conocimiento sobre algunas de estas fuerzas causales. ¿Qué puede hacer un directivo para solucionar los problemas de su unidad si ello exige modificar el sistema de recompensas y no tiene potestad organizacional para ello?

11. *La conducta organizacional constituye un campo de estudio no exento de tensiones internas*

Existe un acuerdo implícito que se evidencia en los textos sobre la materia, acerca de los problemas o tópicos que el campo cubre. Se dan perspectivas distintas en la forma de enlazar los temas, en el peso relativo que a los mismos se dan en los diversos programas y en su carácter más o menos aplicado, pero emerge un núcleo de tópicos sobre el que existe acuerdo. Junto a este punto de consenso existen ciertas tensiones:

— **Tensión armonía versus conflicto:** Una cuestión generadora de tensiones dentro del campo alude al rol que se atribuye al conflicto individuo-organización, entre individuos o incluso entre unidades de la misma organización. De un lado se encuentran aquellos que consideran el conflicto en sus diversas facetas como algo inevitable e incluso deseable dentro de ciertos límites. De otro se encuentran los que piensan que la organización ideal debe encontrarse en una situación de sustancial armonía, de forma que cada miembro dentro de la misma vea el logro de las metas organizacionales como la mejor manera de satisfacer sus propias necesidades y metas.

— **Tensión investigación versus aplicación:** El reto no asumido de hacer las teorías más rigurosas asequibles a los directivos ha generado una especie de «fractura» en el seno de la comunidad científica de la conducta organizacional, entre los que se orientan a la investigación y los que se orientan a la práctica. Este problema no resuelto ha dado lugar a la aparición de especialistas marcadamente orientados hacia la investigación, que no sacrifican un ápice de rigor, que no realizan ningún esfuerzo por ser comprendidos fuera del ámbito académico, que gozan de un alto status dentro del mismo, pero que son virtualmente desconocidos en el mundo de la acción. Junto a ellos otro conjunto de especialistas se encuentran más en contacto con los managers, más alejados de la investigación, más predispuestos a sacrificar complejidad conceptual e incluso rigor para el logro de comprensión y aplicabilidad, con un cierto prestigio en el mundo de la acción y de los problemas cotidianos y un menor status académico.

— **Tensión personas versus organización:** Para muchos autores el criterio que en última instancia suministra las bases para evaluar los fenómenos organizacionales es la efectividad. Es un criterio que dista de ser simple y objetivo, lo que ha perjudicado no poco el poder establecer comparaciones entre investigaciones y por lo tanto el propio desarrollo del conocimiento en materia de conducta organizacional. Los criterios de efectividad que con más frecuencia se han utilizado de forma aislada o en combinación son los siguientes: productividad, rentabilidad, crecimiento, innovación, eficiencia, adaptación al cambio, y supervivencia. No son los únicos desde luego pero sí los más usuales.

Otros autores consideran que al jugar la vida en el trabajo un papel tan importante en la vida de las personas, la efectividad organizacional ha de ser medida también en términos del grado en que la misma suministra calidad de vida y bienestar a sus miembros. Así se habla de criterios tales como autoestima, satisfacción en el trabajo, crecimiento psicológico, salud emocional, etc. Desde perspectivas cercanas a esta última posición se considera que los aspectos impersonales de la organización inhiben el desarrollo de la personalidad individual y sin perder totalmente de vista la efectividad en sentido estricto, imprimen un sesgo de marcado humanismo en sus aportaciones. Sus defensores llevados por el imperativo ético proponen una participación que amplíe el área de la libertad individual e incluso ambicionan transformar los valores básicos de las organizaciones en un sentido humanista y democrático. Consideran que su misión prioritaria es ayudar al individuo a operar de forma más efectiva pero también más creativa en el seno de las organizaciones. Este rasgo distintivo de carácter humanista queda reflejado en el énfasis puesto en los conceptos de auto-desarrollo, crecimiento personal y auto-actualización. Estas posiciones que varían de escuela a escuela, e incluso con el tiempo, alimentan tensiones al generar planteamientos que se consideran adyacentes al enfoque científico. La conducta organizacional comparte esta tensión con otras disciplinas centradas sobre las personas y que intentan combinar la ciencia con los cambios de orientación. Es necesario ser conscientes de que la efectividad en sentido estricto y el bienestar de los participantes son criterios separados y que la mejora de uno no implica forzosamente la mejora de otro, aunque a veces estén correlacionados.

La conducta organizacional no se mantiene al margen de los valores imperantes en nuestra sociedad. Así mientras que el crecimiento económico y la riqueza parecían estar garantizados, durante la década de los 60 y parte de los 70, se enfatizaba más que ahora la calidad de vida en el trabajo y la autorrealización. Hoy, ante la escasez de recursos y la crisis económica, la productividad y la efectividad en sentido estricto vuelve a ocupar un primer plano y ello tiene sus consecuencias sobre la forma en que la conducta organizacional enfoca sus tópicos de siempre.

RELACION BIBLIOGRAFICA

- DENNIS W. ORGAN; W. CLAY HAMMER.: *Organizational Behavior*. Business Publications. 1982.
- LARRY L. CUMMINGS.: *Towards organizational Behavior*. Academy of Management Review. Vol. 1-1978. Págs. 90-98.
- STRAUSS, G.; MILES, R. E.; SNOW, CH. C.; TANNENBAUM, A. S.: *Organizational Behavior: An Overview*. Organizational Behavior; Research and Issues, Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin, Madison. 1974. Págs. 1-3, 7-14.
- HACKMAN, R.; LAWLER III, E.; PORTER, L. W.: *Perspectives on Behavior Organizations*. McGraw-Hill. 1983.
- NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E.: *Managing Organizational Behavior*. Little, Brown and Company. 1979.
- MINTZBERG, H.: *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel. 1983. (1973).
- HENEMAN and SCHWAB: *Perspectives on personnel/Human Resource Management*. Richard D. Irwin, Inc. 1978.
- SCHULER, R. S.: *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing Company. 1981.
- PORTER, L. W.; LAWLER, E. E.; HACKMAN, J.R.: *Behavior in Organizations*. McGraw Hill. 1975.
- CUMMINGS, L. et al. (ed.): *Introduction to organizational behavior: text and readings*. Pergamon Press. 1982.
- SWANDA, J.: *Organizational Behavior*. Mayfield Publishing Co. 1979.
- LUTHANS, F.: *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. 1981.
- LAWLESS, D. J.: *Organizational Behavior*. Prentice Hall. 1979.