¿Requiem para las ciencias del comportamiento en la empresa?

RESUMEN

Este artículo busca poner en el ruedo de la discusión la importancia que tiene el valorar en forma equilibrada y justa el aporte que han significado las Ciencias del Comportamiento en la relación del trabajador con la empresa. Aun cuando sea una verdadera quimera pensar en querer establecer "leyes del comportamiento humano", sí es muy válido aseverar, que sin las observaciones, experimentaciones, estudios longitudinales y transversales que se han llevado a cabo en cientos de empresas y con miles de trabajadores, nunca habríamos podido esperar alcanzar los elevados niveles de productividad, eficiencia y efectividad que muestran hoy en día los resultados de las diversas organizaciones. En la medida que se implementan y se respetan ciertos principios y valores (no "leyes" o "fórmulas rígidas") propugnados por estas ciencias del comportamiento, tanto más es posible pensar en tener buenos líderes y gestores de empresas, quienes, más que "administrar" un recurso rico y disponible como es el recurso humano, lo que hacen es gestionar los talentos y competencias aportados por estos "humanos con recursos", buscando su desarrollo y crecimiento, conjuntamente con el progreso de la empresa.

Hace ya algo más de treinta años atrás, en el número de noviembre - diciembre de 1975, Roy Hill, redactor principal de la revista Internacional Management, publicó el artículo titulado "¿Llegó la hora a las ciencias de la conducta?" que representó un duro ataque a todo lo que son las ciencias humanas aplicadas a las organizaciones empresariales, por lo menos, tal como las entienden muchos y, por lo que parece, también el autor del artículo.

Horacio Sanhueza Burgos, profesor Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile, Francisco Lotito Catino, Profesor Adjunto, Instituto de Administracion, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile.

"Las ciencias del comportamiento y sus técnicas están en un uso muy extendido y muchos directivos avanzados son entusiastas acerca de los experimentos de rediseño de los trabajos y la motivación del personal.

Sin embargo, se da ahora un grupo creciente de críticas que cuestionan las premisas de las ciencias del comportamiento, sus pretensiones y sus resultados. Puede ser muy pronto, dicen, para llorar a los pies de la tumba de las ciencias del comportamiento. Pero se puede afirmar que las ciencias del comportamiento están totalmente muertas en cuanto una panacea universal para motivar al personal, para aumentar la productividad y para solventar todos los problemas de la dirección".

Hoy en día, una vez más, el tema debe ser puesto en el plano del debate, particularmente, cuando las nuevas formas de trabajo, tales como el teletrabajo, el outsourcing, la sub-contratación, el trabajo part-time, entre otras, pudieran cuestionar las principales aportaciones que estas ciencias han hecho en el ámbito de la dirección, desarrollo y gestión de las personas. A modo de ejemplo, considérese por un instante el tema del teletrabajo, al cual, se lo visualiza como una de las formas flexibles de "trabajo del futuro" más atractivas que existen, es decir, una fórmula que con el paso del tiempo debiera convertirse en un tipo de trabajo que, cada vez, más mujeres y hombres elegirán preferentemente, como la manera de prestar servicio a una o más empresas... desde el cómodo y confortable escritorio del propio hogar. Así como tiene grandes ventajas para ambas partes de la ecuación (trabajador-empresa), también presenta sus desventajas o inconvenientes. Si nos concentramos únicamente en la primera parte de la ecuación, al teletrabajador le permite una tremenda flexibilidad de horario, con posibilidad de atender directamente a su núcleo familiar, evitar problemas de desplazamiento y movilización, y disponer más tiempo para el ocio. Entre las desventajas se cuentan la ausencia de contacto personal con otros trabajadores, una cierta sensación de inseguridad laboral y un déficit en las prestaciones sociales, aspectos que pueden incidir directamente en la motivación y comportamiento del empleado, por cuanto se afectan ciertas necesidades básicas propias de todo ser humano que apuntan directamente a lo que Abraham Maslow llamó la jerarquía de necesidades, que considera entre otras, las necesidades fisiológicas (sed, hambre, abrigo, etc.), de seguridad (estar protegido contra daños físicos y emocionales), necesidades sociales (aprecio, amistad, sentido de pertenencia), necesidades de estima (respeto y dignidad propias, reconocimiento por parte de otros) y necesidad de autorrealización (o el impulso de convertirse en todo aquello que uno es capaz de ser).

La motivación, tomada del latín motivare (mover), lo que hace es "impulsar" y "dirigir" el comportamiento del individuo, razón por la cual, mientras más impulso reciba, mejor rendimiento y resultados se obtienen. La clave principal reside en determinar qué es lo que impulsa y mueve a los diversos individuos en el logro de objetivos. Sin embargo, el tema se complica enormemente cuando se establece en forma fehaciente, que lo que "mueve" a tal sujeto, no concita absolutamente ninguna reacción por

parte de tal otro. Ahí es cuando se acaba la ley o principio rector de un proceso y comienza "la ley de las posibilidades".

Desde luego, que si alguien ha pensado que las ciencias humanas de la empresa son "una panacea universal para motivar al personal, para aumentar la productividad y para solventar todos los problemas de la dirección", más vale, que a todo este razonamiento lo dé por bien muerto y enterrado. Para quien tenga este concepto de las ciencias humanas, no sabe lo que son estas ciencias, ni sabe siquiera lo que implica el valor de la persona y el resultado de su comportamiento. Si la persona fuera un ser a quien por medio de unas técnicas científicas se le pudiera predecir, condicionar y forzar con toda precisión, entonces no pasaría de ser una máquina o eventualmente un ser inferior. Y desde luego, que a estas "ciencias" que harían retroceder al ser humano a tales niveles regresivos en su evolución, habría que eliminarlas urgentemente o bien abortarlas antes de nacer. Por fortuna, nunca las ciencias psicológicas podrán condicionar de esta manera a la persona, quien sigue y continuará siendo un ser medio desconocido, impredictible en gran parte, libre y en cierto sentido hasta indefinible e inefable. Solamente procedimientos químicos o físicos, como sería el uso masivo de drogas o el terror de la violencia y la tortura podrían terminar por condicionar al ser humano. Pero estas técnicas criminales nada tienen que ver con las ciencias humanas y el comportamiento de las personas en las empresas. Por lo demás, cuando se profundiza en el concepto de "comportamiento", el derrotero del pensamiento está expuesto a tomar senderos de muy amplia naturaleza, cuyas consecuencias y conclusiones dependerán de muchos factores y circunstancias diversas. Desde un punto de vista netamente psicológico, al comportamiento de un individuo se lo debe enfocar como la totalidad de la actividad humana, que considera, tanto aquellos aspectos externos como los internos, los claramente observables como también aquellos que escapan a la observación directa e inmediata, tales como los pensamientos, las sensaciones particulares, las imágenes evocadas o los sentimientos y emociones experimentados por dicho sujeto. Por otra parte, el comportamiento humano "normal" implica necesariamente una intencionalidad, una finalidad y una forma de reacción que es particular de cada ser frente a una situación determinada, lo cual, determina que la conducta humana esté siempre plena de significados particulares que eluden la "masificación" o estandarización general, a diferencia, justamente, del comportamiento de otras especies inferiores, cuyo patrón conductual, suele ser rígido y generalizado (estereotipado), para cada tipo y especie.

Las ciencias del comportamiento y sus técnicas están en un uso muy extendido y muchos directivos avanzados son entusiastas acerca de los experimentos de rediseño de los trabajos y la motivación del personal.

Continuando con la narración del autor que concita nuestra atención, éste nos señala un experimento que fuera llevado a cabo en la empresa "Motorola" y que resultó en un fracaso total. Esta empresa quiso aplicar una de las técnicas más en boga en esos años para efectos de mitigar la frustración que se generaba por parte de los trabajadores de la cadena de montaje y, en general, en todo trabajo monótono y repetitivo. Esta técnica se denomina "enriquecimiento de la tarea" y consiste básicamente, más que "alargar" en horizontal la tarea a través de dar más operaciones a realizar, el énfasis está puesto en profundizar en vertical, otorgándole a la tarea un mayor nivel de contenido, interés, grado de responsabilidad, etcétera. Como hemos dicho, el experimento fracasó en la citada empresa y se pudo comprobar que la mayoría de las operarias implicadas en dicha cadena de montaje, preferían el antiguo trabajo monótono, repetitivo y sin responsabilidad, a tener que enfrentar el nuevo puesto "enriquecido".

Quienes nos dedicamos a la enseñanza e investigación de los temas propios de las ciencias humanas de la empresa, no nos cansamos de repetir, que ningún principio, conclusión, procedimiento o técnica derivado de estas ciencias es "nunca aplicable siempre y a todos" por igual.

Esta afirmación, casi vulgar, por general y simple, se aplica también al "enriquecimiento de la tarea". Si este procedimiento no dio resultados en la empresa Motorola o en otros sitios, puede deberse a una infinidad de circunstancias, pero desde luego, también a que los seres humanos somos extraordina-

riamente complejos, muy distintos unos de otros, y el clásico ¡"para todos café"! nunca es válido desde el punto de vista psicológico, y menos aún, del comportamiento esperado. Lo cual no quiere decir que el principio del "enriquecimiento de la tarea" sea absurdo, ni malo, ni inválido, sino simplemente, que no es un elixir mágico que surta efectos cuasi milagrosos en todas las circunstancias y con todas las personas, donde incluso, se deben considerar diferencias de sexo, edad, creencias, principios rectores, bagaje experiencial y nivel educacional del sujeto en cuestión.

En este sentido, lo mismo se podría decir a propósito de la "teoría Y" de Mc Gregor, de la dirección participativa, de la jerarquización de necesidades de Maslow, de los estilos de liderazgo efectivos, etcétera.

Estirar la conclusión negativa todavía más, e intentar deducir de todo esto, que las ciencias humanas son algo muerto sin base y sin utilidad, no deja de ser una injustificada y vulgar exageración, por decir lo menos.

Se menciona un comentario de Herzberg, el padre de la "teoría dual", de los factores satisfacientes e insatisfacientes, y del "enriquecimiento de la tarea", en el sentido de que "las ciencias del comportamiento en su conjunto no han conseguido resolver los problemas humanos". Comentario con el que estamos totalmente de acuerdo, pero que no tiene más alcance que el que se podría hacer al señalar que las ciencias de la medicina no han logrado resolver los incontables problemas sanitarios de la humanidad, ni han podido erradicar las enfermedades de nuestro planeta, las que en ocasiones, vuelven a irrumpir en la salud humana con una virulencia aún mayor que en los tiempos pasados. Por supuesto que esto es así, pero no por ello, se

puede afirmar que las ciencias médicas, o las ciencias del comportamiento, no sean útiles, necesarias y altamente beneficiosas para la especie humana. Con lo cual, tampoco queremos decir, que las ciencias del comportamiento estén al mismo nivel de desarrollo que la medicina o la física, pues son ciencias mucho más jóvenes. Por otra parte, la medicina tiene como objeto formal de estudio el cuerpo y el organismo humano y por ser éste tan inmensamente complejo, es imposible que las ciencias médicas lleguen a conclusiones o leyes que tengan un grado de certeza tan definitivo como el de las ciencias físicas, químicas o matemáticas. Además, uno de los márgenes de incertidumbre de las ciencias médicas es el hecho de que el cuerpo humano, de por sí inmensamente complejo como ya dijimos, no es una entidad aislada e independiente, sino inextricablemente solidaria a otra todavía mucho más complicada e intangible, como es la personalidad, el psiquismo, el alma, el espíritu, o como se la quiera llamar. Y precisamente, esta última entidad tan inasequible, tan difícilmente explorable, es el objeto formal de estudio de las ciencias del comportamiento. Por esto, implica un desconocimiento fundamental de la realidad humana y de las ciencias psicológicas, el argumentar que no son ciencias exactas, que no tienen leyes de cumplimiento cierto y universal, que se basan en hipótesis y teorías comprobadas y cimentadas, en el mejor de los casos y después del moderno avance de la estadística, en certezas puramente probabilísticas o lo que es lo mismo y más correcto, en probabilidades mayores o menores de acertar, que no en certezas. Esto es así, y así será siempre, mientras el ser humano siga siendo ser humano, es decir, con su riquísima complicación, con su libertad, con su inteligencia, con su oscuro inconsciente, con su mezcla paradójica de pequeña bestia y pequeño dios.

Dicho esto, nos parece de muy poca entidad los comentarios que, en un estilo ligero y anecdótico, se siguen haciendo a teorías concretas a lo largo del artículo que da pie a estas líneas.

Si un consultor, llamado Allen, dice que "las ciencias del compor-

tamiento tienen una tendencia a tratar las hipótesis como si fuesen hechos y a actuar de acuerdo con ellos", contestaríamos simplemente que esto no es cierto, y que esta tendencia puede apreciarse quizás en los profanos que, sin acabar de entender el asunto quieren echar mano de tales hipótesis.

El hecho de que en muchas publicaciones se ponga en duda la teoría de Herzberg sobre el dinero (y otros factores) como puramente "higiénicos", es decir, que insatisfacen cuando no funcionan o no están presentes, pero que no satisfacen cuando todo va bien y sí están presentes, no es ninguna idea nueva ni original. Alrededor de 50 estudios de especialistas de las ciencias del comportamiento han dicho lo mismo, a partir de 1959. Lo que sucede es que hay un número de estudios también respetable que parece confirmar la "teoría dual". ¿Conclusión? Muy sencilla: esta teoría puede servirnos para explicar algunas conductas humanas en la empresa (y por lo tanto no es una simple tontería sin valor), y al mismo tiempo, ayudar a recordarnos que ésta no es una panacea universal que nos dé la clave de toda conducta humana. Nada más, pero también nada menos.

Con razón dice el Dr. Lippit, según se menciona en el artículo que comentamos, que "los científicos sofisticados del comportamiento humano no deberían hacerse demasiado doctrinarios y pretender que hay una teoría exacta de la motivación humana". Desde luego que esto tiene mucho de verdadero, por cuanto, si de algo hay multitud de teorías, es justamente sobre la motivación humana.

Se cita de nuevo a Allen, quién señala que ha habido gran acuerdo en cuanto que a la gente le disgusta el trabajo monótono y que se siente alienada por él, pero añade "que los nuevos datos sugieren que el increíblemente adaptativo ser humano, que aprendió a vivir felizmente entre los hielos del Ártico, puede tolerar la monotonía de la cadena de montaje e incluso disfrutar" de ella. Al respecto de este último comentario, es bueno recordar, que una de las definiciones que se dan acerca de la inteligencia humana, aparte de la capacidad implícita de "resolver problemas", es que aquellas personas que son más inteligentes que otras, tienden a realizar más comportamientos adaptativos que aquellas que no lo son. Parece un contrasentido, y sin embargo no lo es, por cuanto, dependiendo de las circunstancias que rodean al individuo, aquel que es más capaz y competente, aprende rápidamente a discriminar cuál es la conducta que bajo esas circunstancias le permitirá "sobrevivir" de mejor manera al evento al que está enfrentado. A todo esto hay que añadir, que la flexibilidad se ha convertido una de las cualidades o competencias más requeridas hoy en día en el mundo laboral.

Volviendo al punto anterior, creemos que en estas afirmaciones - a veces muy tajantes - late de nuevo un desconocimiento profundo de la psicología. Ninguna de las dos afirmaciones es exacta. Es cierto que hay un gran acuerdo en cuanto a que los seres humanos en general, y tanto más, conforme un mayor nivel y madurez psicológica alcancen, les disgusta el trabajo monótono, pero esto no significa olvidar las diferencias individuales. Es decir, puede haber personas que no son ni tontas ni inmaduras,

y que sin embargo, disfruten con un trabajo monótono. Por otra parte, no es tampoco exacto que los nuevos datos afirmen que el ser humano, en general, a fuerza de constancia pueda llegar a disfrutar de este tipo de trabajo. Lo que sucede, es que hay determinadas personas que pueden llegar, justamente, a adaptarse a este trabajo o tener tales características de perso-

Las ciencias del comportamiento tienen una tendencia a tratar las hipótesis como si fuesen hechos y a actuar de acuerdo con ellos"

Foto: Mario Magallanes Trejo

nalidad, que también les permite desarrollar un gusto por este tipo de tarea.

Resumiendo, repitiendo e intentando aclarar: los seres humanos somos extraordinariamente complejos y siempre distintos unos de otros. Se pueden deducir de distintas experiencias y estudios, ciertas pautas más o menos generales de comportamiento, pero nunca pensando aplicar dichas pautas a todos los seres humanos por igual.

La conclusión práctica que se infiere de todo ello a nivel de directivo con preocupación por los "humanos con recursos" es tener en cuenta los datos que se deducen de las ciencias del comportamiento, pero sobre todo, intentar conocer a las personas (y a los talentos con que éstos cuentan) con las que uno trabaja. No hablemos, eso sí, de utopías: un gerente no podrá conocer a 1000 personas bajo su dirección, pero sí puede intentar inducir y fomentar esta actitud de conocimiento y preocupación por el valor de la persona humana en sus mandos subalternos. Conociendo, en la medida de lo posible, la personalidad de hombres y mujeres con los que trabaja, se puede intentar aplicar las medidas adecuadas que hagan más agradable y satisfaciente el trabajo. Siguiendo con el ejemplo de la cadena de montaje y el enriquecimiento de la tarea: el enriquecer la tarea y "desmontar" la cadena poco a poco (en

PEARSON
Educación

Proyectos de Inversión. Formulación y evaluación

Autor:Nassir Sapag Chain
Tamaño:18.5 x 23.5
Páginas: 488
Precio: $17.647 + IVA.

El libro es una muestra de cómo evoluciona el conocimiento. A los tradicionales criterios para formular y evaluar un proyecto, en este libro se encuentran desde la aplicación de nuevos software, la aplicación de otros a problemas típicos y concretos del evaluador, el uso inteligente y máximo de las herramientas que provee el *Excel* y, especialmente, la entrega de un *"criterio"* para enfrentar diferentes dificultades propias de los proyectos.

Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos 10ª Edición.

Autor:Thomas L. Wheelen
Tamaño: 21 x 27
Páginas: 768
Precio: $21.849 + IVA.

Este libro desarrolla un modelo de administración que adquiere operatividad por medio de la auditoria estratégica, la cual proporciona un esquema profesional para el análisis de casos, tanto con factores externos como internos de la empresa.

tanto en cuanto ésto sea posible), será una medida razonable para personas que están a niveles de motivación superiores y que sienten necesidades de autorrealización, de iniciativa, etc. Para dichas personas el vivir amarradas a una cadena de montaje resultará un auténtico infierno, y todo lo que sea dotar sus tareas con algún grado de iniciativa, responsabilidad y contenido será altamente positivo y un aliciente adicional. Pero la persona con bajos niveles de desarrollo psicológico, con motivaciones más simples y elementales, puede encontrarse más a gusto en un trabajo sencillo y repetitivo, que en una tarea que requiera iniciativa, creatividad, responsabilidad, preocupación, etc., y que pueda estar sobredimensionada para sus necesidades y competencias, y por lo mismo, generarle sentimientos de angustia, cuadros de estrés y tensión psicológica, en lugar de agrado y satisfacción.

"Los Mc Gregor de este mundo han facilitado generalizaciones razonables desde las cuales se puede empezar, pero no conclusiones razonables con los cuales se pueda acabar", concluye el artículo que da pábulo al presente comentario.

Desde luego pensamos que constituye una buena plataforma de acción el poder disponer de generalizaciones razonables desde las cuales empezar a trabajar con esa actitud, a la que nos referíamos antes, a saber, de preocupación por el ser humano ("homo sum et nihil humanum a me alienum puto": "soy hombre y nada humano lo considero ajeno a mi"). Preocupación y trabajo que todo directivo que se sienta persona, y no una simple máquina explotadora, debe sentir y considerar como el reto y desafío más apasionante que tiene en su vida profesional y que le puede llevar a una auténtica autorrealización personal. Porque se supone que un directivo, un empresario y todo individuo poseedor de una sana cuota de curiosidad intelectual, tiene que poseer una pirámide motivacional que llegue hasta altas cotas en la necesidad de autorrealización. Si su "pirámide" motivacional, si su madurez psicológica está truncada, achatada a niveles de puras motivaciones fisiológicas o de seguridad, probablemente será el tipo psicológico ideal para estar atado a una cadena de montaje. Si en vez de apretar tornillos durante ocho horas al día, ocupa un despacho alfombrado, es porque la vida y la sociedad son injustas, aunque, de cuando en cuando, parece que hacen tímidos intentos de volver a poner las cosas en su lugar.

La persona humana y la empresa son como dos cónyuges con una básica e irremediable incompatibilidad de caracteres y que están condenados a vivir juntos.

Hay una idea importante, sin embargo, con la que querríamos concluir. La persona humana y la empresa son como dos cónyuges con una básica e irremediable incompatibilidad de caracteres y que están condenados a vivir juntos.

La empresa, la organización formal industrial, la unidad económica de producción, o como se le quiera llamar, es un fenómeno de muestro tiempo, que existe, que está ahí, nos guste o no nos guste, y que no va a desaparecer. Los camiones se hacen y se harán, en un previsible futuro, en fábricas o empresas tanto en Beijing como en Melbourne, en Moscú, París o Nueva York. Estas empresas podrán tener muy distintas características particulares, y entornos económicos y político-sociales divergentes. Sin embargo, al frente de todas ellas habrá un "jefe", y bajo él otros "jefes". Las razones por las que ese "jefe" y los otros están al mando, no son esencialmente relevantes.

En una empresa, ese jefe será jefe porque posee las competencias necesarias, porque es hijo de su padre, porque es muy habilidoso o algo sinvergüenza, o porque ha tenido suerte, o porque le han elegido sus colaboradores y súbditos, o porque es muy del partido político que gobierna en el país, si es que hay más de un partido... o por otras muchas razones, que no importan demasiado. El hecho real es que esa persona manda: planifica el trabajo, lo organiza, cuida que se ejecute y controla los resultados, resumiendo mucho el proceso implicado en todo acto de dirección. Y de ese mando participan otros jefes que también mandan pero que a su vez le obedecen. Hasta llegar al último nivel, en el que la participación en el mando es nula, ficticia o en todo caso muy pequeña. En proporción a esta pérdida de poder conforme una persona está más abajo en el "organigrama", aumenta la dependencia y la necesidad de obedecer.

Por otra parte, los trabajadores en la empresa son muy distintos. Desde el trabajo del jefe supremo que trabaja pensando, creando, te-

niendo iniciativas, responsabilidades, gran variedad y muy poca rutina. Y este trabajo es así, poco importa que se realice en una fastuosa oficina de Nueva York y vestido de traje inglés y corbata de seda italiana, o en Beijing, sentado frente a una austera mesa en la esquina de una gran oficina y vestido de gris.

También, y yéndonos al otro extremo, hay otros trabajos, que realizan las personas que están más abajo en la jerarquía organizacional y que son la inmensa mayoría en número, que es monótono, simple, rutinario, aburrido, en el que no se ejerce control alguno ni siguiera sobre las métodos ni ritmo de trabajo, en el que se trata de ejercitar un número cada vez más pequeño de aptitudes, y aptitudes que además son cada vez más superficiales. El ejemplo más flagrante es la clásica cadena de montaje, en la que un hombre (Charlot en "Tiempos Modernos") aprieta una tuerca tras otra, indefinidamente, durante horas, días, meses y años.

Hasta aquí una rápida, y necesariamente simplista, pero no caricaturesca ni irreal, visión de algunos aspectos de la empresa, uno de los cónyuges de la metáfora usada más arriba.

Con esta empresa, algunas de cuyas características más esenciales y comunes acabamos de describir, tiene que convivir la persona (por ahora la inmensa mayoría de los varones de los países "civilizados" y gran número de mujeres). El ser humano, quién es el otro cónyuge de este matrimonio que ya adelantamos, está abocado al fracaso.

No pretendemos inmiscuirnos aquí en la complicada, larga y polémica tarea de describir los rasgos más esenciales de la personalidad humana. Nos referimos sólo a unos cuantos aspectos, que son los que más pueden interferir con lo

que hemos descrito a propósito de la empresa. Y repetirnos como letanía, que "cada persona es en ciertos aspectos como todas las personas, como algunas otras personas y como ninguna otra persona" en frase de Kluckhorn y Murris. Es decir, que así como existe algo de común en todos los seres humanos, con seres humanos que se parecen más entre sí que con otros, al mismo tiempo, existen algunas diferencias individuales que siempre hay que tener en cuenta, si es que se desea interpretar adecuadamente su comportamiento emergente.

El ser humano nace en el más absoluto desamparo, impotencia y dependencia. Es el más indefenso de todos los cachorros animales. Todo se lo tienen que dar hecho. La historia del desarrollo y maduración psicológica de un ser humano, hablando en general y respetando siempre las diferencias individuales, radica fundamentalmente en ir pasando de esta absoluta dependencia a la mayor independencia, de la total pasividad a la actividad, de ser puramente receptivo a convertirse en un ser dador y creador, de las perspectivas temporales de cortísimo plazo a otras de cada vez más largo plazo, de una búsqueda de satisfacción de necesidades puramente fisiológicas, a las de seguridad, pasando después por las de pertenencia y amor, a las de autoestima o autoprestigio, para culminar en las de autorrealización. Todo esto implica que mientras el ser humano está psicológicamente vivo, está siempre creciendo, desarrollándose, robusteciéndose... Naturalmente existen las personalidades truncadas, raquíticas, infantiles, esclerotizadas y hasta muertas, pero hablamos de la generalidad más normal.

Este ser humano tiene que insertarse en la empresa, donde en la mayoría de las posiciones de trabajo, tanto más, cuanto más abajo se está en la jerarquía organizacional, que es donde más personas hay, va a tener no sólo un jefe o dos (como cuando era niño) sino que varios que disponen totalmente sobre su vida laboral. Si él tiende a la independencia, tendrá que depender de muchas otras voluntades; si él tiende a la actividad autónoma, tendrá que refugiarse en la pasivi-

dad de esperar órdenes; si él tiende a mirar cada vez a lo lejos, a las perspectivas largas, no puede ni siquiera saber lo que tendrá que hacer mañana, porque otros se lo impondrán, le marcarán el ritmo y le señalarán el método, etcétera, y en última instancia, y con la mejor voluntad, quizá le bloquearán su proceso de desarrollo y maduración psicológica, y lo harán regresar a niveles de inmadurez infantil. Y como en la mayoría de los casos, dada su calidad de ser humano y persona, corre el riesgo de vivir una vida de tensiones, de conflictos, de frustraciones y de fracasos.

Por otra parte, si el hecho de tener uno o más jefes implica tantas cosas, el tipo de trabajo que la mayoría de las personas ha de realizar en el transcurso de su vida (el trabajo especializado repetitivo, sobre todo) terminará por producirle fatiga, aburrimiento y hastío. En otros casos más graves, le provocarán serios trastornos adaptativos y psicológicos, por la presencia de diversos estímulos estresantes (jefes tóxicos, sobrecarga de trabajo, exigencias al límite, falta de reconocimiento al desempeño, etc.) En vez de suponer un entorno estimulante y desafiante en el que pueda crecer y desarrollarse, y poner en práctica un número cada vez mayor de aptitudes, se topa el ser humano con una barrera bloqueadora que interrumpe su proceso de maduración psicológica y lo hace regresar a estadios psicológicos infantiles e inmaduros, en los que solamente puede satisfacer sus necesidades más primitivas. Esbozado en brevísimas palabras, aquí está el problema de la incompatibilidad básica entre el ser humano y la empresa. Son dos cónyuges, que al parecer, por temperamento, no van a poder llevarse bien. Aunque, como tanto hemos repetido, siempre hay excepciones particulares, y existe una diversidad de personas que pueden ser "felices" con un tipo concreto de trabajo en la empresa. Pero hablando en general, no es así. Hay que consignar en forma explícita, la percepción de que la persona, en una relación 1:1, no está hecha para la empresa, ni la empresa para la persona.

Y esto, pensamos que es así, y que básicamente no tiene solución. Desde luego no creemos en las soluciones tipo panacea milagrosa y universal, tales como sería pensar (solución de beata ingenua) que a través del cristianismo que vive un determinado sujeto, esta vivencia lo hará inmune a los problemas, o que con un socialismo "real" (solución de líder político), todos serán felices. Honradamente pensamos que a un(a) trabajador(a) psicológicamente maduro(a), por muy cristiano o socialista que sea, le fastidiará y frustrará pasarse su vida entera apretando tuercas y vivir pendiente de las órdenes de tanto jefes. Insistimos en que una solución radical no existe. El matrimonio "hombre - empresa" - hablamos en términos generales -, nunca ha sido del todo feliz. ¿Qué pueden hacer, pues, las ciencias del comportamiento? Investigar y buscar procedimientos, métodos, maneras, estilos o técnicas, para que este matrimonio no sea tan desgraciado (y no se convierta en un matricidio), y para que los cónyuges no se lleven tan mal. La idea de fondo es establecer fórmulas consensuadas que permitan la "sana convivencia" y el mutuo progreso.

Pensando, sobre todo en la persona humana - que es el cónyuge que más importa -, las ciencias del comportamiento buscan modificar la empresa para intentar adaptarla al ser humano lo más posible. No hay que olvidar, que desde un punto de vista humano, aún cuando se habla de eficiencia y eficacia laboral, es la persona que trabaja, el objeto y sujeto final de esta eficiencia y eficacia. Otra cosa, es que la sociedad esté mal e injustamente organizada, y no siempre sea el ser humano que trabaja, el que se beneficie - aunque sea indirectamente - de su propia eficiencia laboral.

Las ciencias del comportamiento, con mucha modestia y sin pretensiones ingenuas, tratan solamente de mejorar las cosas en este matrimonio psicológicamente inviable "hombre - empresa". Sin pretender lo imposible, sin tratar de engañar a nadie y sin que nadie espere soluciones totales, ni universales, ni exactas, ni seguras, pero intentando honestamente abrir caminos por los que el directivo, que es sobre quien recae irrenunciablemente la obligación de andarlos, se pueda lograr que la empresa sea más humana, sin importar el entorno económico, social y político en el cual se viva, puesto que, básicamente, la persona no ha nacido para las estructuras, aún rígidas, de la empresa, y la empresa - quiérase o no - está aquí presente, en nuestro mundo, y ya no nos es posible volver a los oficios y tiempos menestrales de la Edad Media.

En la actualidad, la gestión del entorno cada vez más complejo, globalizado, flexible y continuamente cambiante sólo será realizable si de verdad se asume que la única fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo son las personas, y en este sentido las ciencias del comportamiento tienen mucho que aportar.●

Bibliografía:

• Hill, Roy 1975. ¿Llegó la hora a las ciencias de la conducta? Internacional Management, tomo 30 Nº 11-12, noviembre /diciembre: 16 - 19.

•Lee, James A., 1976. Teoría conductista VS. Realidad. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas HBRE. Nº 114: 3-11.

thehouse

www.cocha.com

ya estás viajando

Un solo sitio, muchos destinos.

Eso es cocha.com, un mundo de soluciones, donde un click marca la diferencia entre un viaje y una experiencia inolvidable.

todas las líneas aéreas

todos los rent a car

todos los hoteles

todos los tours

todas las tarifas

www.COCHA.com