

# 11

## ORGANIZACION E INDIVIDUO

Chris Argyris

### FUENTE ORIGINAL

Argyris, C., 1957, Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual, Nueva York: Harper and Brother.

### FUENTE REPRODUCIDA

Argyris, C., 1964, Personalidad y Organización: El Conflicto entre el Sistema y el Individuo, Madrid: Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, pp. 238-246.

## ORGANIZACION E INDIVIDUO

**Chris Argyris**

En la ciencia del comportamiento se está desarrollando un nuevo «campo» que se propone el conocimiento de la conducta humana en las organizaciones en marcha. A este nuevo campo podemos llamarlo el del comportamiento orgánico, que, por cierto, puede recabar el derecho a ser considerado como ciencia básica del comportamiento debido a la observación empírica, sólidamente documentada, de que la mayoría de la vida está organizada. No faltan quienes llegan a afirmar incluso que la organización es fundamental a toda vida <sup>(1)</sup>.

La base de este esquema se encuentra en el simple hecho observable, de que la mayoría de las organizaciones sociales, en el momento de su iniciación, contienen al menos dos componentes básicos, que son el individuo y la organización formal. Al ser fundidos, estos dos componentes básicos dan lugar a la organización social. Si se quiere determinar el impacto de la interacción simultánea de dichos componentes, habrá que conocer las propiedades de cada uno de ellos. Por consiguiente, el análisis empieza con el estudio de las propiedades básicas de la personalidad humana y de la organización formal. Una vez descritas estas propiedades, y analizado su probable impacto, concluimos que las necesidades de los individuos sanos (de nuestra cultura) suelen estar en contradicción con la expresión máxima de las exigencias de la organización formal. Esta última es vista como un conjunto de estrategias formales, algo así como el plan táctico de un equipo de fútbol. Se supone que si la táctica se sigue conforme al plan, y si no hay oposición (o ésta es anulada), siempre se ganará el partido (es decir, se cumplirán las exigencias de la organización). Pero, por desgracia, si el análisis es correcto la táctica formal no sólo encuentra oposición en forma de los sentimientos de los individuos, sino que realmente crea estos sentimientos al exigir un comportamiento que tienda a frustrar, a poner en conflicto y a crear el fracaso a los individuos psicológicamente sanos. El individuo sano, si quiere mantener un mínimo grado de salud, responde creando sus propias tácticas (tácticas

informales). Estas tácticas informales (es decir, el comportamiento informal adaptador) proporcionan al individuo, entre otras cosas, la oportunidad de:

1. Reducir las sensaciones que experimenta de dependencia, sometimiento, subordinación y pasividad respecto a la gerencia.
2. Reducir la posibilidad de quedar sometido a la acción unilateral y arbitraria de las personas que mandan, aumentando así la posibilidad de que se le presente una oportunidad de ser autorresponsable.
3. Expresar los sentimientos contenidos, que van desde la agresividad y la hostilidad abiertas hasta la internalización pasiva de las tensiones originadas por la organización formal, la jefatura autoritaria, los controles administrativos y los pseudoprogramas de relaciones humanas.
4. Crear su propio mundo informal con su propia cultura y sus propios valores, en los cuales poder encontrar cobijo psicológico y un ancla firme que mantenga su estabilidad durante el proceso de constante ajuste y adaptación a la organización formal (y jefatura autoritaria). Creando el mundo informal, el individuo puede tomar parte activa en el hecho de influir sobre la organización formal.

Así pues, la organización informal contribuye a reducir las causas fundamentales del conflicto, frustración y fracaso. Es cierto que a medida que el comportamiento informal va logrando sus fines suele, a veces, insistir en el hecho de ser distinto y antagónico al comportamiento deseado por la organización formal. Sin embargo, una conclusión básica de este análisis es la de que el comportamiento aparentemente incongruente por parte de los empleados impuesto por la organización informal es necesario para que los individuos sanos mantengan un mínimo nivel de salud y para que la organización formal logre la expresión óptima de sus exigencias. En otras palabras: si no existiera la organización informal, el empleado pronto se encontraría lleno de tensiones reprimidas. La personalidad humana sólo puede absorber una determinada cantidad de tensión. Pasado un cierto punto (que varía con los individuos), el individuo pierde su eficiencia humana. Se hace más primitivo (es decir, más como un niño) <sup>(2)</sup>. Una vez alcanzado este punto, el empleado no sólo pierde su capacidad de producir con relativa eficacia, sino que, al estar cargado de tensión, al haber

regresado y al estar predispuesto a la agresión, se hace también más difícil de comprender y de administrar.

Bakke fue el primero que insistió en que las actividades formales e informales de la organización constituyen la organización total. Dicho autor afirma:

... como factores que influyen en el comportamiento humano, los sistemas formales e informales no son separables... Sin negar el peligro de contradicción y conflicto entre los sistemas formal e informal, nos atreveríamos a informar que el sistema social ante el que reaccionan los componentes de una organización, y que es un determinante efectivo de su comportamiento, es una síntesis de ambos elementos, formal e informal. Los individuos no viven ora en el seno de uno, ora en el seno de otro, sino que experimentan el sistema como un todo: un todo que continúa, aunque lentamente, esta siendo modificado por los reajustes diarios de quienes en él participan. <sup>(3)</sup>.

Aceptando la propuesta de que la organización abarca todo el comportamiento de los participantes. Bakke señala que entonces debe comprender a todas aquellas actividades humanas que puedan ser clasificadas como formales o informales, respuestas e iniciativas, dirigidas hacia dentro, normales y desviacionistas <sup>(4,5,6)</sup>.

El examen de una amplia muestra de la literatura actual sobre dirección de empresas nos lleva a concluir que muchos gerentes diagnostican el comportamiento informal como «malo». Basando sus acciones en la lógica de la organización formal, tales gerentes intentan neutralizar o hacer desaparecer el comportamiento informal mediante la jefatura autoritaria, los controles administrativos y los pseudoprogramas de relaciones humanas. El análisis de estas respuestas indica que lo que realmente hacen es «hacerse cómplices del crimen» que la organización formal comete a cada minuto, a cada hora del día, ya que tienden a incrementar la sensación que los empleados tienen de dependencia, subordinación y sumisión. El empleado reacciona ante las respuestas de la gerencia aumentando y fortaleciendo su organización informal. Evidentemente, esto crea un proceso circular. Los agentes de la organización formal intentan reducir la organización informal. A los ojos de los empleados este comportamiento no

hace más que aumentar la necesidad fortalecer y defender a la organización informal. En el momento en que los empleados intentan fortalecer a la organización informal, la gerencia reacciona fortaleciendo sus respuestas originarias, lo que, a su vez, lleva a los emplead, fortalecer la organización informal.

Una segunda conclusión que se sigue de la anterior es que toda organización formal (y sus resultantes de jefatura autoritaria, controles administrativos y pseudoprogramas de relaciones humanas) están las raíces de la desorganización. El proceso de desorganización es parcialmente detenido por la organización informal. El análisis sugiere también que el proceso hacia la desorganización puede ser detenido mediante la ampliación de las ocupaciones propias del puesto de trabajo y la práctica de una jefatura centrada en el empleado y en realidad. Teóricamente estas medidas tenderían a disminuir los sentimientos de dependencia, sumisión, subordinación y falta de empleo de las propias facultades que muchos de los empleados sanos experimentan cuando por primera vez empiezan su carrera laboral. Teóricamente, unas actividades como éstas deberían disminuir la necesidad de la organización informal. Y aquí nos encontramos con un importante campo para la investigación. Hay quienes sostienen que una organización no exige necesariamente el contrapunto de una organización informal si crea el tipo adecuado de organización formal (es decir, el tipo que incluya las características de la organización informal). Hay incluso unos cuantos que mantienen que la organización informal antagónica es tan perjudicial como el cáncer lo es al cuerpo humano. Antes de dar respuesta a estas difíciles cuestiones la investigación habrá de profundizar mucho más. Por desgracia, los investigadores del comportamiento no tienen mucho que decir a este respecto, y todavía menos acerca de cómo se puede intentar la creación de una organización formal que pueda servir para todo el mundo (gerencia, sindicatos, gobierno, enseñanza) y que no tenga que basar parte de su salud en un subsistema fundamentalmente antagónico.

## RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

Relacionamos a continuación los resultados fundamentales en forma de proposiciones. Tomadas en su conjunto, éstas deben ser consideradas como una hipótesis general (insistimos en el sentido de hipótesis) que requiere una detenida comprobación mediante la investigación sistemática controlada. La teoría del comportamiento orgánico está en sus comienzos. Esperamos que este análisis pueda servir de ayuda en el largo y difícil proceso de elaboración de unos esquemas o estructuras sistemáticas que sean conceptualmente rigurosas, empíricamente verificables y que reflejen la realidad de un modo fiel y preciso.

Proposición I. Existe una falta de congruencia entre las necesidades de los individuos sanos y las exigencias de la organización formal.

Si se emplean los principios formales tradicionales de organización (es decir, tradicional cadena de mando, especialización de trabajos) para crear una organización social y

Si se emplean como «input» agentes que tiendan hacia un estado maduro de desarrollo psicológico (es decir, predispuestos a una relativa independencia, actividad y uso de facultades importantes),

Se crea una perturbación, porque las necesidades de los individuos sanos arriba enumerados no se conforman a las exigencias de la organización formal que pretenden que los agentes trabajen en situaciones en las que son dependientes pasivos, y sólo ponen en práctica pocas de sus facultades menos importantes.

Corolario 1. La perturbación variará proporcionalmente al grado de incongruencia existente entre las necesidades de los individuos y las exigencias de la organización formal <sup>(7)</sup>.

El administrador, por consiguiente, se encuentra con una tendencia inherente hacia la perturbación continua.

Proposición II. Los resultados de esta perturbación son la frustración, el fracaso, la corta perspectiva temporal y el conflicto.

Si los agentes están predispuestos a una autorrealización sana y más madura:

1. Tenderán a experimentar frustración porque verán obstaculizada su autorrealización.
2. Tenderán a experimentar fracaso porque no podrán definir sus propias metas en relación a sus necesidades centrales ni los medios de alcanzar tales metas.
3. Tenderán a experimentar corta perspectiva temporal porque no controlan la claridad y estabilidad de su futuro.
4. Tenderán a experimentar conflicto porque en tanto que sean agentes sanos detestarán la frustración, el fracaso y la corta perspectiva temporal característica de su actual empleo. Sin embargo, si lo abandonan puede que no les sea fácil encontrar un nuevo empleo, y tanto si lo encuentran como si no puede que no sea muy distinto del anterior.

Proposición III. El grado de frustración, fracaso, corta perspectiva temporal, y conflicto tenderá a aumentar bajo ciertas condiciones.

La intensidad de las resultantes de la perturbación existente en la organización tenderá a aumentar:

1. A medida que aumenta el grado de madurez de los agentes individuales.
2. A medida que aumenta el grado de dependencia, subordinación y pasividad o por la suma de ambos factores, éstos serán mayores:
  - a) A medida que descendamos por la cadena de mando.
  - b) A medida que aumente la jefatura autoritaria.
  - c) A medida que aumenten los controles administrativos.

- d) Mientras se emprendan programas de relaciones humanas, pero no se lleven a efecto adecuadamente, y, además, junto o al margen de esto.
3. A medida que los puestos de trabajo se hacen más especializados; y de la misma manera, combinado con esto o por sí solo.
4. A medida que aumenta la exactitud con que se aplican los principios formales tradicionales.

Proposición IV. La naturaleza de los principios formales de organización hace que los subordinados, cualquiera que sea su nivel, experimenten competencia, rivalidad, hostilidad entre ellos y se dirijan más contra las partes que contra el todo.

Debido al grado de dependencia y subordinación de los subordinados respecto al jefe, y debido a que el número de posiciones existentes por encima de cualquier nivel siempre tiende a disminuir, los subordinados que aspiren a actuar con eficacia <sup>(8)</sup> y a progresar se encontrarán en competencia mutua y serán hostiles entre sí.

Puesto que, según los principios formales, a los subordinados se les dirige y se les recompensa para que ejecuten adecuadamente su trabajo, tales subordinados tenderán a orientarse más hacia su propia parte que hacia el todo.

Esta orientación parcial aumenta la necesidad de que el jefe coordine la actividad entre las partes con objeto de mantener el todo. Esta necesidad del jefe, a su vez, aumenta el grado de dependencia y subordinación de los subordinados. Con lo que se crea un proceso circular, cuyo impacto es mantener y/o aumentar el grado de dependencia y subordinación, además de la rivalidad y competencia para conseguir el favor del jefe.

Proposición V. El comportamiento adaptador del empleado mantiene su autointegración y obstaculiza la integración en la organización formal.

Si el «input» está compuesto por individuos sanos, y si la estructura de la organización incluye las perturbaciones básicas supuestas en las proposiciones I, II, III y IV, las reacciones de los individuos para adaptarse serán: 1) Abandonar la organización. 2) Ascender en la escala orgánica. 3)



Expresar reacciones de defensa tales como distracción, agresión, ambivalencia, regresión, proyección. 4) Volverse apáticos y desinteresados hacia la organización, su estructura y sus metas. Esto lleva a que los empleados reduzcan el número e intensidad de las necesidades que esperan satisfacer durante el trabajo y a que saboteen las normas establecidas, reduzcan las cuotas, comentan errores, engañen y disminuyan el rendimiento. 5) Crear grupos informales que sancionen las reacciones de defensa y la apatía, el desinterés y la falta de dedicación. 6) Formalizar los grupos informales. 7) Establecer normas de grupo que perpetúen el comportamiento indicado en 3), 4), 5) y 6). 8) Crear la actitud psicológica de que los factores humanos o no materiales adquieren una importancia cada vez mayor. 9) Inculcar en los jóvenes la aceptación de las normas tratadas en los puntos 7) y 8).

Proposición VI. El comportamiento adaptador de los empleados tiene un efecto acumulativo, vuelve a influir en la organización y se refuerza a si mismo.

Todas estas reacciones de adaptación se conjuntan entre sí de modo que no sólo tienen un impacto individual sobre el sistema, sino también un impacto acumulativo. Su efecto total es el de aumentar el grado de dependencia y sumisión y el abandono, la apatía y el desinterés que de ellas se deriva. Así, pues, el proceso de retroacción existe cuando los mecanismos adaptadores se hacen autónomos.

La existencia continuada de estos mecanismos de adaptación tiende a convertirse en normas o códigos, que a su vez contribuyen a mantener al comportamiento adaptador y a hacer de éste un comportamiento «propio» del sistema. Si esto es así, los empleados que deseen comportarse de un modo distinto se sentirán apartados, diferentes, como si no fueran parte de la comunidad de trabajo (por ejemplo, «vanguardistas»).

El efecto individual y acumulativo de los mecanismos de defensa es influir en la ratio «output-input», de tal modo que para mantener un constante «output» se necesitará un mayor «input» (energía, dinero, máquinas).

Proposición VII. Ciertas reacciones de la gerencia contribuyen a aumentar los antagonismos que caracterizan el comportamiento adaptador.

Aquellas gerencias que basan su juicio en la lógica de la organización formal y en su autoconcepto tenderán a detestar el comportamiento adaptador del empleado. También tenderán a diagnosticar que el problema de comportamiento del empleado es culpa de éste. Tales gerencias se verán inclinadas a tomar aquellas medidas o acciones «correctivas» que estén conformes con su autoconcepto y con la lógica de la organización formal. Estas acciones suelen ser: 1) Aumentar el grado de jefatura autoritaria. 2) Aumentar el grado de los controles administrativos. 3) Aumentar el número de seudoprogramas de relaciones humanas.

Los dos primeros modos de reacción tienden a encubrir, a fortalecer y a ayudar a que se mantengan las perturbaciones básicas señaladas en la proposición I. Por tanto, hay que admitir que el comportamiento incluido en las proposiciones IV, V y VI quedará también reforzado (éste es el comportamiento que la gerencia desea cambiar en primer lugar). El tercer motivo de reacción tiende a aumentar la distancia y la desconfianza entre empleado y gerencia, ya que no está de acuerdo con las realidades del sistema dentro del cual el empleado trabaja.

Los empleados actuales influyen en las actitudes de los empleados futuros. Tenderán a comportarse según su autoconcepto, conformando así a los futuros empleados (futuro «input») a la naturaleza del sistema interno y del comportamiento adaptador.

Hemos de concluir que el comportamiento de la gerencia descrito en la proposición VII contribuye primordialmente a influir en la ratio «output-input», de modo que para obtener dicho «output» constante será necesario un «input» mucho mayor o de modo que para conseguir un determinado incremento del «output» será necesario un «input» desproporcionadamente más alto.

Proposición VIII. Otras acciones de la gerencia pueden disminuir el grado de incongruencia existente entre el individuo y la organización formal.

La tendencia de la ratio «output-input» puede ser invertida disminuyendo el antagonismo básico existente entre el individuo y la organización formal. Un modo de hacerlo es emplear un nuevo «input» de individuos que no aspiren a ser unos adultos maduros y sanos<sup>(9)</sup>. Otro modo consiste en cambiar la naturaleza de la estructura orgánica formal, de la jefatura autoritaria y de los controles administrativos<sup>(10)</sup>.

Se han presentado pruebas de que la ampliación de la ocupación y/o del puesto de trabajo es un medio eficaz para cambiar la estructura de la organización.

La jefatura centrada en el individuo (o en el empleado) es un modo posible de modificar la jefatura autoritaria <sup>(11)</sup>.

Proposición IX. La ampliación de la ocupación o del trabajo y la jefatura centrada en el empleado darán resultado en la medida en que el comportamiento de adaptación (proposiciones III, IV V y VI) no esté imbuido en la cultura orgánica y en el autoconcepto de los individuos.

Proposición X. Las dificultades implicadas en la proposición IX pueden ser minimizadas mediante el empleo de una jefatura de orientación realista.

## **NOTA FINAL**

Nos propusimos de objetivos principales: integrar la importante investigación realizada por la ciencia del comportamiento sirviéndonos de una estructura sistemática que nos permita dar alguna luz sobre el porqué del comportamiento de las personas que intervienen en las organizaciones. Y señalar ciertos campos susceptibles de una investigación más profunda. No pretendemos que la estructura seguida sea «la» estructura. A lo más que aspiramos es a que algunos la encuentren útil y a que otros, inspirados por sus limitaciones, creen nuevas y mejores estructuras. Nos consideraremos bien recompensados si logra despertar el interés por nuevas investigaciones que pronto dejen anticuadas nuestras conclusiones.

## NOTAS

- (1) SINNOT, EDMUND W.: Cell and Psyche (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1950); The Biology of Palpase, American Journal of Orthopsychiatry, vol. XXII, núm. 3, julio de 1952, pp. 457-468; Biology and Teleology, Bios, vol. XXV, núm. 1, marzo de 1954.
- (2) Ver cap. 2.
- (3) BAKKE, E. WIGHT: Bonds of Organization (New York: Harper, 1950), pp. 191-196.
- (4) BAKKE, E. WIGHT: Properties of Activities, apuntes de trabajo, otoño de 1953.
- (5) BAKKE, E. WIGHT: The Fusion Process (New Haven: Labor and Management Center, Universidad de Yale, 1953).
- (6) BAKKE, E. WIGHT, y AgGYRts, Ctep.ts: Organizational Structure and Dynamics (New Haven: Labor and Management Center, Universidad de Yale, 1954), pp. 7-8.
- (7) Esta proposición no sirve bajo ciertas condiciones. Ver proposición IX.
- (8) Estos problemas puede que no se presenten al subordinado que decide optar por la apatía y el desinterés.
- (9) En el cap. III se presentan pruebas que sugieren que esto puede darse. Otro medio puede ser eliminar a toda la gente, lo cual no se discute, ya que si se lleva a cabo tal acción el análisis no sirve para cambiar la estructura.
- (10) Se supone que los seudoprogramas de relaciones humanas son fácilmente eliminados.
- (11) El modo en que pueden ser eliminados los controles administrativos constituye un campo de crucial importancia, que exige una profunda exploración.