

# EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, MÁS ALLÁ DE LA RACIONALIDAD

**Anahí Gallardo Velázquez e Irene Alonso Álvarez**

*Profesoras Investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A*

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible.

*Arie de Geus*

**E**l objetivo del presente artículo es analizar el papel que juega el factor humano en el desarrollo de las organizaciones dentro del marco especial que vive el mundo en los umbrales del siglo XXI, donde se evidencia la gran velocidad con la que se suceden los cambios, la complejidad de los eventos, así como la enorme cantidad de información que se maneja.\*

El ritmo acelerado de la vida actual en los ámbitos económico, social y político presenta múltiples incertidumbres; la comunicación fluye a gran velocidad y los cambios repentinos llevan a tomar decisiones no planeadas y con alto grado de creatividad para poder dar respuesta a los complejos obstáculos que se presentan. De ahí que el interés de este ensayo se centre en observar el desenvolvimiento del factor humano dentro de las organizaciones, bajo el acelerado, incierto y complejo ritmo de vida, para analizar cómo estas circunstancias afectan el equilibrio emocional del individuo y repercuten en el ambiente y desarrollo organizacional.

## **Más allá de la racionalidad**

En la era industrial se consideraba que los recursos estratégicos fundamentales para el desarrollo de las

organizaciones eran el capital y la tecnología, en esta perspectiva la corporación se conformaba únicamente con obtener utilidades a través de la más eficiente utilización de éstos. Hoy la visión se ha ampliado, se reconoce que los recursos estratégicos van mucho más allá y tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar.

De esta manera, las corporaciones empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran, en tanto que en ellos residen dichos recursos estratégicos. Lo cual permitirá construir organizaciones no sólo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad.

Se reconoce que al crecer la interconexión, la complejidad y el dinamismo en el mundo, el trabajo y la generación de valor se vincula más con el proceso de aprendizaje y de autorrenovación, que promueve la existencia de sujetos libres y conscientes de su ser, responsables y críticos en su hacer (Gallardo y Naranjo, 1995).

En efecto, como señala Peter Senge (1996), destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas permite la construcción de organizaciones inteligentes, esto es, de espacios don-

\* Una edición del *The New York Times* en los días laborables, proporciona una mayor cantidad de información que la que una persona del siglo XVI hubiese obtenido en toda su vida.

de la gente utilice su potencial para crear responsablemente los resultados que desea, donde se cultiven nuevas formas de pensamiento; pensamiento lateral o emocional, donde la aspiración colectiva quede en libertad y donde la gente continuamente aprenda a aprender en conjunto.

Bajo esta visión, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán aquellas que descubran y fomenten el entusiasmo, las capacidades de aprendizaje y de renovación del ser humano en todos los niveles de la estructura organizacional, mismas que conjuguen un pensamiento sistémico, la mejora continua en ambientes cambiantes, una visión compartida y el aprendizaje en equipos; organizaciones que promuevan la capacidad creativa de los involucrados. De esa manera se podrá comprender a la organización de una forma integral con sus dos componentes básicos y complementarios; el elemento racional u objetivo y el irracional o subjetivo (Javier Uriz, 1994).

Por un lado, se le observará como una racionalidad que se cristaliza en una estructura que da certidumbre, pues se mueve en el ámbito del orden y del saber, misma que aporta consistencia interna y control, propicia la adaptación a su ambiente externo, centra sus energías sobre unos objetivos y, de ese modo, contribuye decisivamente a su eficiencia y éxito en los entornos en que opera.

Por otro lado se le reconocerá en su componente no racional, en cuanto que también se mueve en el ámbito del querer, y rompe con el orden previamente

establecido. Aquí aporta la vitalidad, energía, inconformidad y agresividad precisas para afirmarse frente a las necesidades del entorno, con una mejor respuesta al reto que éstas le presentan pues no se limita a dar una respuesta convencional a las demandas explícitas del entorno, sino que se afirma frente a ellas con un proyecto capaz de satisfacer, tanto a esas necesidades como a las suyas propias.

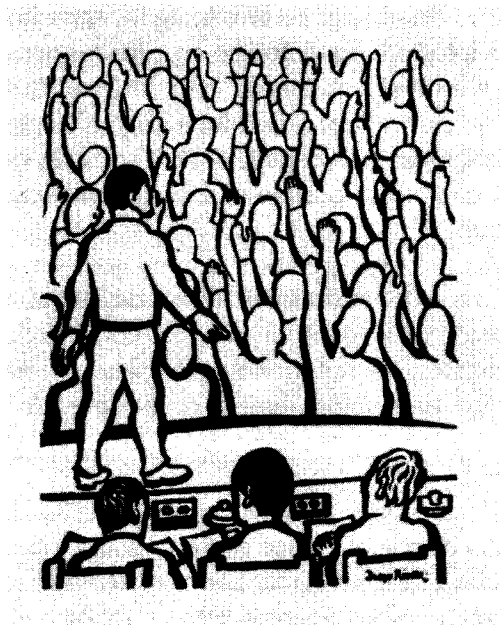
En suma, sólo la combinación del elemento *sapiens* (racionalidad, adaptación, medida), con el elemento *demens* (sentimientos, ensoñación, utopía), permitirán acercarse a la comprensión de la naturaleza humana y al diseño de organizaciones inteligentes (objetivas y subjetivas) que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad (Morin, 1973).

### Antecedentes teóricos sobre el factor humano

El estudio del ser humano con relación en la organización ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década de este siglo, comenzando con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa (Fayol, 1949 y Weber, 1930), pasando luego al estudio de los grupos dentro de las organizaciones donde se hacen estudios sobre su comportamiento (Mayo, 1945; Lewin, 1947), sin dejar de lado la óptica productivista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda claramente definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar a las nuevas concepciones, en las que se toma en cuenta el aspecto emocional del individuo en interacción con la organización: como en la teoría "Z" y en los conceptos que abordan la parte subjetiva del individuo y cómo ésta afecta al medio en donde se desenvuelve.

Cabe mencionar que durante todos estos años y citando a Goleman (1995), se tuvo una *desproporcionada visión científica de una vida mental emocionalmente chata*, lo que guió la mayoría de las investigaciones sobre la inteligencia del ser humano, visión que afortunadamente está cambiando poco a poco, cuando se ha empezado a entender el papel esencial de los sentimientos en el pensamiento y reconocido a éstos, como un factor esencial para la capacidad de aprendizaje y la creatividad.

Es en la última década cuando se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden, ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible (Geus, 1988; Stata, 1989), en ese sentido, hay consenso de que el elemento estratégico de las



organizaciones efectivas del futuro será su capacidad de aprender. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de autorrenovación del individuo, así como la organización inteligente o de aprendizaje, sean hoy objeto de estudios claves dentro de las ciencias de la administración (Adler y Cole, 1993).

Un esquema teórico que destaca en la comprensión del comportamiento humano y organizacional por su perspectiva sistémica, ha sido la cibernética o teoría del control, aceptada ampliamente como una estructura teórica de aplicación general, en tanto que a ésta concierne la autorregulación de los sistemas (Wiener, 1948).

De esta manera, los principios de la cibernética se han utilizado en las teorías del comportamiento humano (Carver y Scheier, 1981; Miller, 1965 y Powers, 1973) y de la salud mental y física (Hyland, 1987; Leventhal, Nerenz, y Strauss, 1980; Pyszczynski y Greenberg, 1987; Schwartz, 1983), de la misma manera en las teorías del comportamiento organizacional, como en los fenómenos de: motivación (Taylor, Fisher, e Ilgen, 1984), establecimiento de metas, ausentismo, evaluación del desempeño y autoliderazgo.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones, sobre todo las empíricas, se han enfocado a relaciones simples, descuidando los propios principios cibernéticos. Lo que hoy refleja la ausencia de propuestas de desarrollo organizacional integrales, que den cuenta de la interacción y retroalimentación de los factores objetivos y subjetivos que conviven dentro de la organización.

### **Distintas concepciones sobre la naturaleza del individuo**

Así, en la medida en que se puedan identificar y analizar las variables que han determinado que el recurso humano sea un factor estratégico para el desarrollo, que impacta y es impactado por la organización, podremos entender el papel que desempeña éste en la conformación de organizaciones inteligentes.

Empecemos por considerar las diferentes concepciones que han existido sobre la naturaleza de las personas y su incidencia en el desarrollo de la organización; concepciones que abordan los aspectos racionales e irracionales del individuo. E. Schein (1978), identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones, a saber:

#### 1. Concepto del *hombre racional-económico*

Las teorías representativas de este modelo son las expresadas por Adam Smith, Taylor y McGregor, quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve, puesto que éste es por naturaleza perezoso y pasivo; por lo tanto, éstos son controlados por las empresas quienes, a su vez, tienen un control sobre las recompensas económicas. En esta concepción, los sentimientos del ser humano son irracionales, por lo tanto tienen que ser controlados más por la organización que por el individuo.

#### 2. Concepción basada en el *hombre social*

Los estudios más representativos son los de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo, los cuales llevan a resultados en los que se manifiesta que en la conducta de las persona intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales, aún cuando estén bajo presiones de tipo económico. El principio que resulta de estos estudios es que el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto, su comportamiento no es una respuesta a los estímulos económicos, sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece y que proporcionan al individuo una fuente de seguridad.

#### 3. Concepción basada en el *hombre que se autorrealiza*.

Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes, por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas. Sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización, por lo que el hombre requiere un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### 4. Concepción basada en el *hombre complejo*

Este planteamiento más integral considera que ninguna de las concepciones anteriores explican por sí solas el comportamiento complejo y simple a la vez,

del ser humano, sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o, al menos, las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo de nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios sustanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto aquí implicará el rediseño de la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de sus integrantes.

Esta última concepción implica un cambio de paradigma en administración y la aceptación del capital humano como el recurso estratégico por excelencia para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios e incertidumbre. Y es precisamente aquí donde podría hacerse un alto para plantear las interrogantes que nos ocupan: ¿qué sucede con el aspecto emocional del ser humano? y ¿cómo influye éste en el desarrollo de las organizaciones?

En primer término podemos decir que, efectivamente, la turbulencia del panorama actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el motor de la acción y ésta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas.

Como por ejemplo, el estado de alegría puede ser positivo mientras sea el motor motivacional en la realización de proyectos, sin embargo, si éste rebasa los niveles normales hasta convertirse en euforia, puede ocasionar una pérdida de objetividad y caer en imprudencia (Monroy, 1995).

Otra de las emociones más comunes y representativas de esta época, por el alto nivel de incertidumbre, es el miedo, que de manejarse positivamente genera respuestas trascendentes, pero si se presenta en exceso produce una parálisis parcial o total de las acciones del individuo.

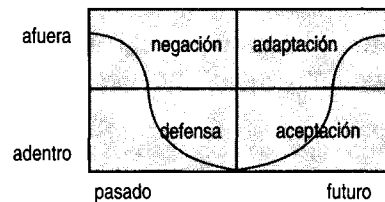
También se hace presente la ira, sentimiento que experimenta el individuo como resultado de frustraciones y que puede manejarse desde el punto de vista positivo para poder alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional; sin embargo, cuando ésta se convierte en coraje, genera conflictos interpersonales que afectan negativamente el desarrollo de la organización.

Bajo estas referencias pasemos a revisar el fenómeno de la resistencia al cambio donde el aspecto emo-

cional se expresa con toda claridad y nos ayuda a entender los aspectos subjetivos del desarrollo de la organización.

En este proceso se pueden distinguir cuatro etapas, a saber:

**FIGURA I**  
**Resistencia al cambio**



Fuente: Notas de diplomado "Desarrollo de Habilidades Gerenciales", ITAM, 1997.

**Etapa 1. Negación o impacto inicial:** en la cual el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

**Etapa 2. Defensa:** el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar. Sin embargo, puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

**Etapa 3. Aceptación:** en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo, comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

**Etapa 4. Adaptación o asimilación:** cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo dando nuevamente sentido a su vida y en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

En este proceso es muy importante el papel que juega el departamento de recursos humanos, para que entre las etapas de negación y defensa realice un trabajo de sensibilización e información acerca de los cambios organizacionales, así como proporcione las herramientas y conocimientos necesarios para el caso.

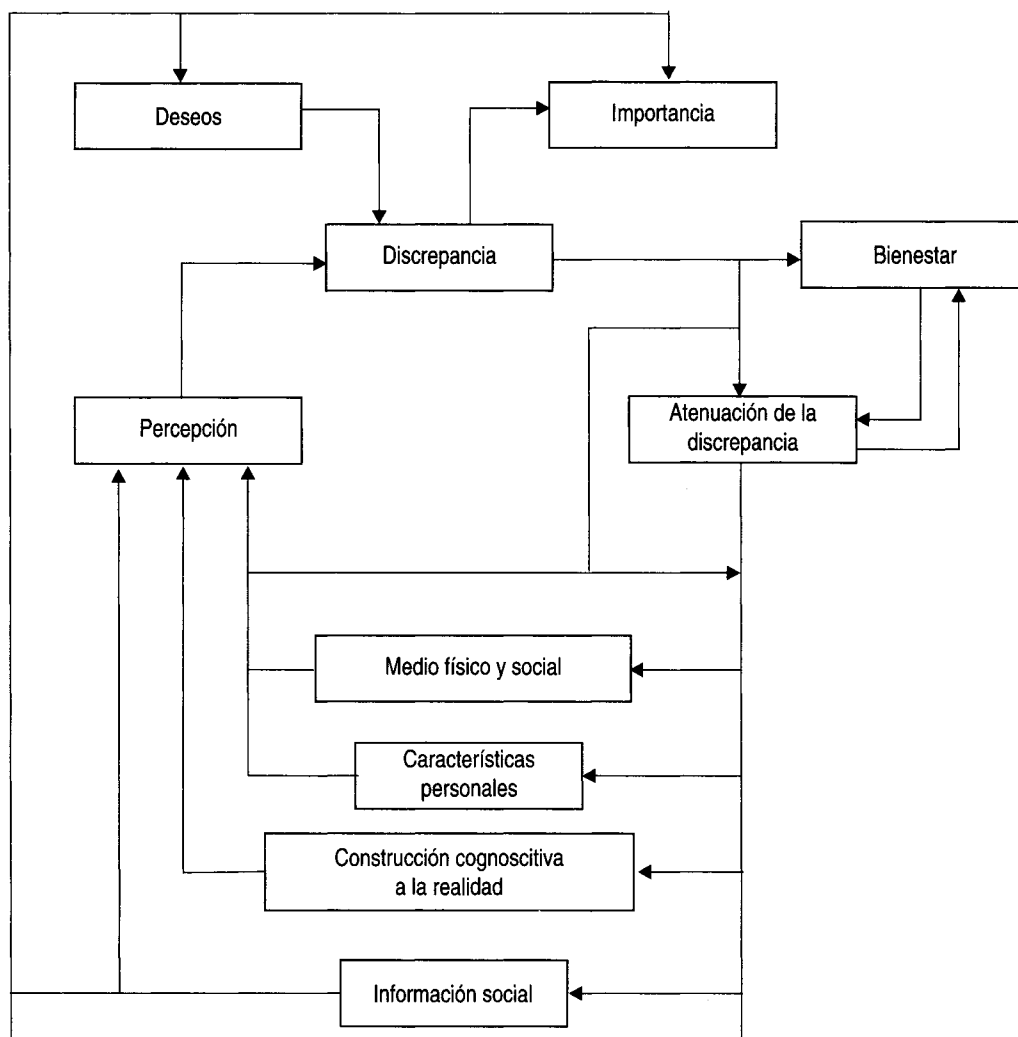
Aquí es importante reconocer las diferentes causas de la resistencia, mismas que se pueden agrupar en tres niveles.

1. Resistencias ligadas a la personalidad: hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades, identificación con la situación actual y protección de privilegios.
2. Resistencias ligadas al sistema social: conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.
3. Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, credibilidad del agente de cambio.

En suma, los elementos anteriores nos permiten señalar que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones, particularmente sus resistencias al cambio, se reflejarán y darán características específicas a ésta. Para analizar esto haremos referencia al estudio de Jeffrey Edwards (1992), sobre el estrés, la atenuación de las discrepancias entre el deseo y la percepción de la realidad y el bienestar en las organizaciones.

Él utiliza un modelo cibernético para dar cuenta del comportamiento del empleado en interacción con los fines de la organización (véase figura II).

**FIGURA II**  
**Modelo cibernético del estrés, atenuación de las discrepancias y bienestar en las organizaciones\***



\* Tomado del artículo de Edwards Jeffrey, "A cybernetic theory of Stress, Coping, and Well-being in organizations" *Academy of Management Review*, 1992, Vol. 17, núm. 2, p. 238-274.

Fuente: Jeffrey Edwards, "A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 17, núm. 2, 1992, p. 238-274.

El estrés se define como la discrepancia entre el estado de cosas que el empleado percibe y lo que éste desea, siempre que el grado de discrepancia se considere importante por el propio empleado. Por su parte, la percepción se entiende como la representación subjetiva de cualquier situación, condición, o evento. Por tanto, se refiere a la representación subjetiva de cómo son las cosas y no de cómo debieran ser. De acuerdo con esto, los factores del medio ambiente producirán estrés sólo en la medida en que el empleado lo perciba así.

La figura II indica que las percepciones están influenciadas por tres grupos de variables. El primero, compuesto por el ambiente físico y social así como por las características personales, en donde el ambiente físico incluye las características físicas del ambiente de trabajo; localización geográfica y condiciones de trabajo. El ambiente social se refiere a las personas y la interrelación entre ellas. Y las características personales aluden a los atributos del empleado tales como capacidades, habilidades y apariencia física.

El segundo grupo tiene que ver con la información social, es decir, con las conductas, opiniones y creencias de los otros empleados en el ambiente laboral. El tercer grupo se refiere a la construcción cognoscitiva de la realidad; lo que significa que el empleado no recibe pasivamente los estímulos externos sino que de manera activa construye su realidad, monitoreando o seleccionando la información disponible. Y cuando la información es ambigua o no disponible, el empleado lo compensará construyendo su propia realidad subjetiva.

En este modelo los deseos se refieren a cualquier estado o condición que el empleado conscientemente quiera tener. Involucran cantidades específicas, rangos de aceptabilidad y son análogos a los objetivos, valores e intereses a los que se aspira conscientemente.

Así, se puede observar que el estrés influirá en dos dimensiones: en la salud física y psicológica, que constituyen el bienestar del empleado, y en la atenuación de la discrepancia, definida ésta como el esfuerzo para prevenir o reducir los efectos negativos de la tensión o estrés. Es posible, de acuerdo con el modelo, que la atenuación de la discrepancia influya directamente en el bienestar o altere los determinantes del estrés; los estados percibidos y deseados implicados en la diferencia y la importancia asociada a ella. De este modo, el estrés, la atenuación de las discrepancias y el bienestar, son los componentes críticos del circuito de retroalimentación negativa, en el que las múlti-

ples divergencias entre las percepciones y deseos, dañan el bienestar y activan el mecanismo de atenuación, es decir, donde la magnitud de una discordancia influye la magnitud y/o importancia de los otros elementos.

## **La gestión de los recursos humanos y su evolución**

Una vez planteada la influencia de las emociones y resistencias al cambio de las personas en la organización, es importante considerar el papel que desempeña la administración del recurso humano para dirigir positivamente el proceso de transformación o adecuación inteligente de las emociones del individuo que influyen en la organización. Bosquet (1982), señala que son tres los estadios por los que ha pasado la gestión de los recursos humanos.

1. La administrativa, orientada a la organización exclusivamente productivista, con mano de obra abundante y en donde la producción es una prioridad, por lo tanto la gestión se dirige hacia el control y el estímulo de los rendimientos, apoyándose principalmente en las remuneraciones y en las acciones disciplinarias. El ambiente laboral no tiene mayor importancia.

En esta fase, las funciones de los responsables de la administración de los recursos humanos se centra en la contratación, despido, definición de fórmulas salariales vinculadas con el rendimiento y análisis de puestos, concentrándose en la observancia de un conjunto de normas y reglas organizacionales.

Cabe mencionar dos rasgos que caracterizan este momento: primero, el recurso humano es considerado como un coste que hay que minimizar o un factor de producción, más que como un recurso capaz de transformar elementos de producción en riqueza y, segundo, que esta etapa adopta una posición reactiva. Esta fase mantiene correspondencia con el concepto del hombre como ser racional y económico (Tyson, 1986).

2. En una segunda fase la gestión comienza a tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas de las personas, persiguiendo la adaptación del personal a la organización. En esta etapa se observa y se hace conciente que los comportamientos responden a formas irracionales, condicionados por los sentimientos colectivos y por los del grupo al que pertenecen. Desde esta perspectiva, la relación organización-empleado va más allá de los aspectos retributivos, tam-

bién se extiende a los aspectos de tipo psicológico. Sin embargo, el recurso humano sigue considerándose como un coste que hay que minimizar, pero las acciones que se inician son de carácter proactivo.

3. Una última etapa en la gestión de personal denominada "de desarrollo" se apoya en tres aspectos:

- a. Se persigue llegar a conciliar las necesidades económicas de la empresa con las necesidades de los individuos que integran la organización.
- b. El factor humano es considerado como un elemento determinante en el desarrollo de la empresa.
- c. La motivación y la eficiencia del recurso humano está en función de la manera en que es empleado el personal, de su organización y funcionamiento.

En esta fase no sólo las acciones que se toman son proactivas, sino que el individuo es considerado como un recurso con la obligación de optimizarse, inicián-

dose así la concepción estratégica de los recursos humanos.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de replantearse la importancia de la capacitación en relaciones humanas que, si bien, ya se ha propuesto desde la década de los sesenta, es central para el manejo adecuado de las emociones individuales así como para la permanencia y desarrollo de las organizaciones dentro del contexto de globalización.

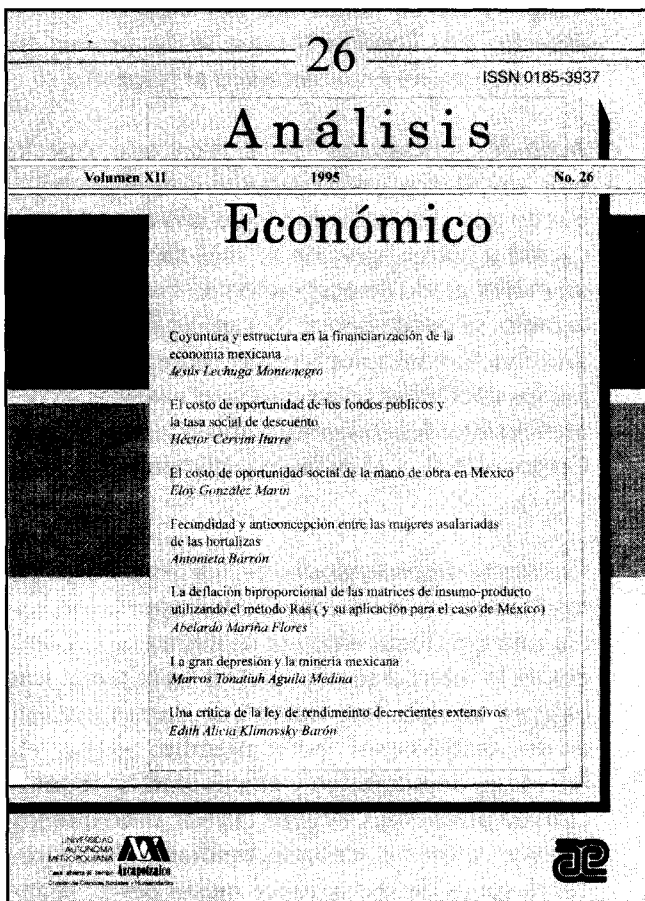
Es importante enfatizar que el cambio que aquí se plantea es a partir del individuo, para que éste, a su vez, transforme la familia, su ambiente de trabajo, la comunidad y la sociedad, cambiando sus actitudes con base en los tres tipos de valores que analiza Víctor Frankl: el valor de la experiencia, basado en la interacción y expresión de las vivencias; el valor creador, es decir, todo lo que aportamos a la existencia, no solamente a nuestra existencia, sino a la de la organización y al ambiente que nos rodea; y el valor actitudinal que se refiere a la respuesta en circunstancias difíciles.

Uno de los primeros esfuerzos en el cambio de actitudes y en la generación de acciones proactivas, se ubica con Kurt Lewin y Rogers entre 1946-1947, cuando se dieron a la tarea de formar grupos de encuentro. Lewin promovió grupos con un enfoque en la formación de relaciones humanas, es decir, capacitar al individuo en las habilidades para relacionarse, puesto que él consideraba que éste era un tipo de educación muy importante pero descuidado en la sociedad moderna. Por otro lado, Rogers y sus colegas enfocaron el trabajo de grupo para la formación de consejeros psicológicos para los veteranos de guerra.

Lewin formó el primer grupo "T" (*training*) y a su muerte esta idea permaneció, centrando sus esfuerzos en el campo de la industria, incluyendo a los administradores y ejecutivos en un esfuerzo por coordinar el aprendizaje cognitivo, el que es resultado de la experiencia.

A medida que estas ideas y experiencias se fueron divulgando, han surgido una diversidad de enfoques en la experiencia de grupos y se ha logrado obtener información valiosa (Lafarga, 1994), en:

- a) *Sensibilización*: se denomina así al entrenamiento específico en relaciones humanas, se hace énfasis en la observación y retroalimentación de datos sobre el proceso del grupo y la exactitud para percibir la realidad. En estudios realizados después del entrenamiento los participantes





veían conexiones más claras entre lo bien que se realizaba el trabajo, además se percibió una mayor tolerancia hacia el flujo de nueva información y de apertura a cambios.

- b) *Manejo de sentimientos*: se crea conciencia de los propios sentimientos, autoaceptación del componente sentimental logrando una congruencia entre éstos y la conducta. En las investigaciones se llegó a la conclusión de que se mostraba una tendencia a mostrar calidez y cordialidad y a inhibir las expresiones de hostilidad y coraje. Smith, Gibb y Roberts (1955), obtienen datos que indican que los sentimientos de defensa (que son manejados en forma inadecuada) se asocian con la eficiencia de una tarea dentro de una situación de interdependencia.
- c) *Manejo de motivaciones*: este aspecto es uno de los más importantes para la administración de las organizaciones por los cambios motivacionales que se pueden generar en el trabajo. Investigaciones acerca de esta técnica arrojaron información acerca del sentir y del cambio de actitudes, como las reuniones de trabajo que se consideraban más vívidas, los subordinados registraron un cambio en valores hacia los altos mandos, aceptando ideas nuevas. Además, después de este tipo de entrenamiento los participantes son más capaces de autodeterminarse; por lo que todo esto lleva a la autorrealización, conciencia de los propios motivos, comunicación clara de

los propios motivos a otros, compromiso, iniciativa, autodeterminación, mayor nivel de energía y dirección interior.

- d) *Actitudes funcionales hacia el self*: la autoestima, la congruencia entre el self real y el irreal y los sentimientos de confianza son algunos de los aspectos más importantes que se desarrollan en un programa de entrenamiento al respecto.
- e) *Actitudes funcionales hacia otros*: este aspecto está vinculados estrechamente con el anterior, puesto que si el individuo logra una autoidentificación y autoaceptación es más fácil que logre un mayor grado de aceptación de los demás; por lo tanto, se puede hablar de cambio de actitudes, disminución del autoritarismo, reducción de prejuicios y actitudes proporcionales a las teorías del manejo interdependiente, como la teoría "Y" (Mc Gregor, 1960) y el manejo participativo (Likert, 1967).
- f) *Conducta interdependiente*: en este caso los resultados de las investigaciones apuntaron hacia una conducta efectiva descrita como competencia interpersonal; efectiva en la tarea, trabajo en equipo, habilidades de comunicación en dos sentidos, ser "buen miembro de grupo", liderazgo democrático y efectividad en la solución de problemas. Argyris (1962), notó que los nuevos valores y actitudes tendían a desaparecer después de seis a nueve meses del entrena-



miento, sin embargo puede ser menos frecuente cuando el entrenamiento está integrado a la organización.

- g) **Desarrollo organizacional:** esta técnica es aplicada con la finalidad de mejorar la capacidad para dirigir personas.
- h) **Integración de equipos:** es de gran utilidad en la industria para formación y desarrollo de equipos de trabajo y mejorar su eficiencia.

Lo anterior ha dado pauta al desarrollo de estrategias grupales como las de crecimiento de la creatividad, maratón, emergente, autenticidad, microexperiencias, grupos autodirigidos y grupos operativos.

Cuando se habla de capacitación en relaciones humanas, a veces se incurre en el error de proporcionarla a un solo nivel, por ejemplo al personal de ventas, sin embargo, la capacitación en esta perspectiva debe ser a todos niveles, puesto que estamos requiriendo organizaciones inteligentes, sanas, creativas y para ello se precisan líderes responsables de formar este tipo de organizaciones, en donde la gente expanda continuamente su actitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, donde sea responsable de su aprendizaje.

En el intento por conservar la posición de la empresa, en ocasiones se piensa en cambiar a la organización o el estilo gerencial sin antes cambiar los patrones de comportamiento individuales, es por esto que el departamento de recursos humanos no sólo deberá enfocarse al cambio de actitudes organizacionales, sino que necesita empezar por el cambio de actitudes personales. Por ejemplo, puede tomarse como parámetro para cambiar los hábitos individuales un profundo compromiso interior, esto es, la actitud de estar dispuesto a pagar el precio que sea necesario para lograrlo. Debe aprovecharse la primera oportunidad para utilizar la nueva práctica, técnica o hábito y por último, no permitir ninguna excepción puesto que esto llevaría a continuos fracasos.

Siguiendo estos lineamientos Covey (1990) señala que los siguientes tres rasgos de carácter son esenciales para la grandeza que constituye la plataforma necesaria para una organización inteligente: integridad, valor que se asigna al individuo mismo y se refiere a que aquello que se piensa, se habla y se hace están en perfecta armonía; la madurez, que se define como el equilibrio entre la valentía que se concentra en obtener resultados finales y la consideración que tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las

personas que tienen intereses en la empresa; y la mentalidad de abundancia, que de ella emana un sentido profundo de valor y de la seguridad personal, lo que da como resultado reconocimiento, beneficio y responsabilidad compartidas, es decir, no solamente es uno que piensa y otro que actúa, sino que todos piensan y actúan orientados hacia una misma visión: todos pueden hacer cada vez mayor la tensión creadora entre la realidad actual y la visión.

En términos generales, los valores en los individuos y en las organizaciones tendrán que cambiar de una postura individualista y cerrada a una de trabajo en equipo, de mayor apertura; podríamos enlistar algunos cambios en los valores en cuanto al comportamiento, al pensamiento y al nivel organizacional.

### Valores Comportamiento

Del pasado	Al futuro
Co-dependencia	Interdependencia
Miedo/Temor/Ansiedad	Confianza/Asombro
Competitivo	Cooperador
Concentrado en problemas	Concentrado en la oportunidad
Conservador/Tradicional	Evolucionario

### Pensamiento

Del pasado	Al futuro
Lógico/Racional	Creativo/Imaginativo
Certidumbre	Curiosidad
Respondiendo/Reaccionando	Iniciando/Anticipando
Comparando con el pasado	Viviendo el presente
Deductivo	Inductivo

### Organizacionales

Del pasado	Al futuro
Administración/Objetivos	Liderazgo/Visión
Jerárquico	Orgánico/Horizontal e integrado
Competencia interna	Actitud cooperativa
Fallas/Culpas	Aprendizaje/Apoyo
Divisiones funcionales y áreas propias	Grupos integrados a las tareas

Retomando todo lo anterior se puede concluir que la sensibilización, el manejo de sentimientos y el autoco-

nocimiento son elementales para que las organizaciones sean menos neuróticas (Gallardo, 1995), que puedan interactuar fácilmente con los cambios constantes que se imponen en las cercanías del año 2000; es de gran importancia que dentro de los programas de capacitación esté contemplado un número considerable de talleres sobre sensibilización, cambio de actitudes, liderazgo (bajo estas condiciones), trabajo en equipo, manejo de estrés, comunicación asertiva, etcétera. Seguramente, con ello se abrirán los canales de comunicación y se romperá con viejas estructuras que impiden el flujo continuo de la creatividad, no se puede caer en la dicotomía de esto o aquello, sino en decir: esto y aquello pueden solucionar los problemas. De esta forma se podrán formar promotores del desarrollo personal. A este respecto, Rogers no se equivocaba al pensar que en el año 2000 se prestaría tanta atención a las relaciones interpersonales y a la calidad de la comunicación como actualmente se atiende a los aspectos tecnológicos de los negocios. Se llegará a valorar a las personas como tales y a reconocer que la innovación y el progreso sólo pueden surgir del conocimiento comunicado de todos los miembros de la organización. Se otorgará mayor atención a la ruptura de la comunicación interpersonal que a la ruptura de los circuitos de sus computadoras. El mundo se verá forzado a reconocer que sólo en la medida en que promueva el crecimiento y la plenitud de los individuos, promoverá el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones (Rogers 1968).

## Fuentes bibliográficas

- Bosquet, R. (1982), "Evolution et perspectives de la fonction personnel, *Pratique de la Fonction Personnel*, París, Weiss-Morin.
- Carver, C.S. y M.F. Scheire (1981), *Attention and Self-Regulation: a Control -Theory approach to Human Behavior*, New York, Springer/Verlag.
- Covey, Stephen (1990), *Los siete hábitos de la gente altamente eficaz*, Paidós.
- De Board, Robert (1994), *El psicoanálisis de las organizaciones*, Paidós.
- Fabry, Joseph (1990), *La búsqueda del significado*, México, FCE.
- Fayol, Henry (1949), *General and Industrial Management*, Londres, Pitman.
- Gallardo Velázquez, Anahí y Cecilia Naranjo (1995), "Aproximaciones a la organización creativa", *El proceso de cambio y las organizaciones*, México, UAM-A.
- Goleman, Daniel (1995), *La inteligencia emocional*, Javier Vergara.
- Guns, Bob (1996), *Aprendizaje organizacional*, Prentice Hall.
- Lafarga, Juan (1994), *Desarrollo del potencial humano*, México, Trillas.
- Leventhal, H. et. al. (1980), "Self- Regulation and the Mechanisms for Symptom Appraisal", *Psychological Epidemiology*, New York, Neal Watson Academy Publications.

- Maslow, Abraham (1994), *La personalidad creadora*, Kairós.
- Mayo, E. (1945), *The Social Problems and Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard University Pres.
- Morin, E. (1973), *Le paradigme perdu: la nature humdine*, París, Seuil.
- Powerd, W.T. (1973), *Behavior, the Control of Perception*, Chicago.
- Rogers, Carl (1993), *Grupos de encuentro*, Amorrortu.
- Schein, E. (1987), *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice Hall.
- Senge, Peter (1966), *La quinta disciplina*, España, Juan Granica.
- Tyson, S. y A. Fell (1986), *Evaluating the Personal Function*, Londres, Hutchinson.
- Uriz, Javier (1994), *La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras*, España, XXI de España Editores.
- Valle Cabrera, Ramón (1995), *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Adison Wesley Iberoamericana.
- Viorst, Judith, *El precio de la vida*, emecé.
- Weber, M. (1930), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Londres, Allen 6 Unwin.
- Wiener, N. (1948), *Cybernetics: Control and Communication in the animal and the Machine*, New York, Wiley.

## Publicaciones Periódicas

- Adler, P.S y R.E. Cole (1993), "Designed for Learning. A Tale of Two Auto Plants", *Sloan Management Review*, Primavera.
- De Geus, Arie (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, marzo/abril.
- Edwards, Jeffrey R. (1992), "A Cybertnetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 17, núm., 2.
- Hyland, M. E. (1987), "Control Theory Interpretation of Psychological Mechanisms of Depression: Comparison and Integration of Several Theories", *Psychological Bulletin*.
- Lewin, K. (1947), "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations*.
- Pyszczynski, T. y J. Greenberg (1987), "Self- Regulatory Perseveration and the Depressive Self-Focusing Style: a Self-Awareness Theory of Reactive Depression", *Psychological Bulletin*.
- Rogers, Carl (1968), "Relaciones interpersonales E.U.a. 2000", *Journal of Behavioral Science*, vol. 4.
- Schwartz, G. E. (1983), "Desregulation Theory an Disease. Applications to the Repression/Cerebral Disconnection/Cardiovascular Disorder Hypothesis", J. Matarazzo y S. Weiss (eds.), *International Review of Applied Psychology*.
- Stata, R. (1989), "Organization Learning. The Key to management innovation", *Sloan Management Review*, Primavera.
- Taylor, M.S. et. al., (1984), "Individuals Reactions to Performance Feedback in Organizations: a Control Theory Perspective, K. Rowland y J. Ferris (eds.), *Research Personnel and Human Resources Management*.
- Tsang, Eric (1997), "Organizational Learning and the Learning organization: a Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, vol. 50, núm. 1.

## Otros documentos

- Monroy Alvarado Germán y Eduardo de la Fuente (1995), "Las emociones como instrumentos para el desarrollo organizacional", Sexto Coloquio Internacional apros.