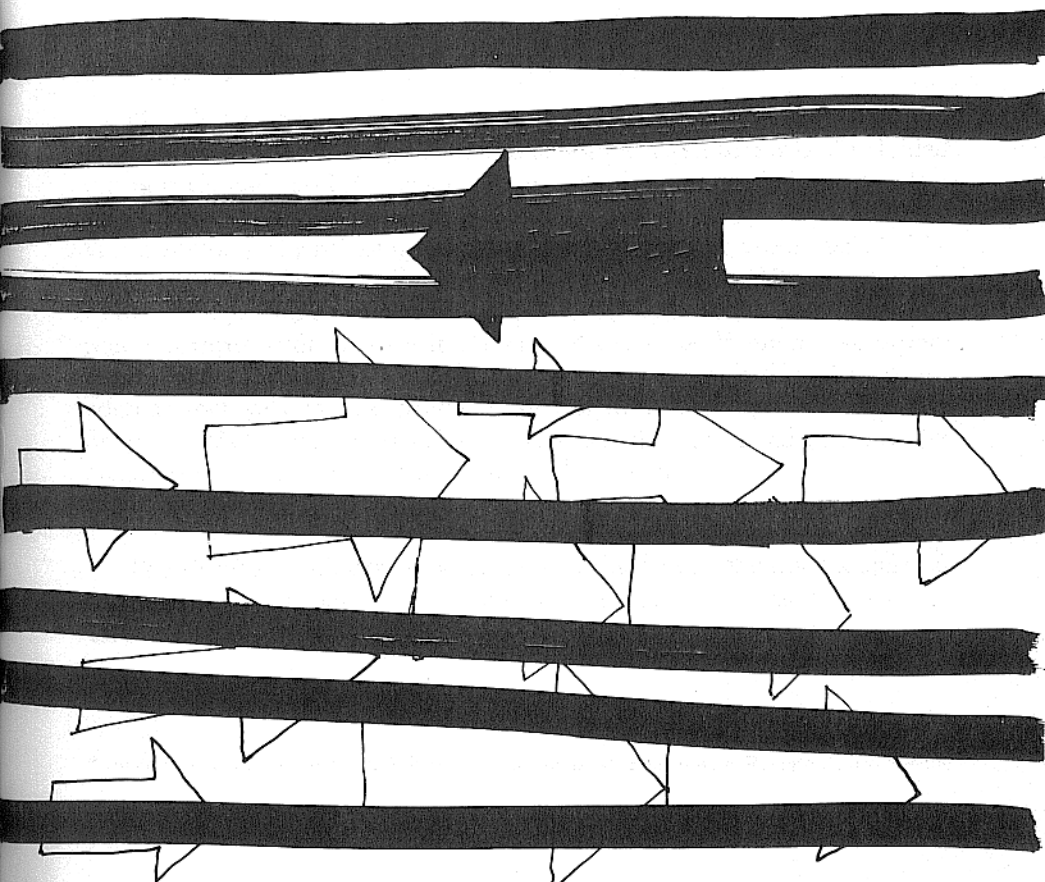


**TEORIAS DE ACCION QUE
INHIBEN EL FUNCIONAMIENTO
EFECTIVO DE LAS
ORGANIZACIONES**

CARLOS A. TORO



TEORIAS DE ACCION QUE INHIBEN EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LAS ORGANIZACIONES

*Por: Carlos A. Toro, Ph. D.**

Introducción

Una de las observaciones más interesantes que se ha hecho sobre las organizaciones de trabajo es que sus diseños para garantizar la efectividad y productividad también producen desapercibidamente la ineffectividad. Entre los que han observado y discutido esta paradoja se encuentran varios sociólogos y psicólogos prominentes tales como Gouldner (1954), Merton (1957), Burns y Stalker (1961), Blau y Scott (1962) y Argyris (1964; 1970). Este ensayo se concibió con el propósito de contribuir a una mejor comprensión de este fenómeno. A través de la misma, se espera estimular la producción de alternativas para su solución. El ensayo además incluye una interpretación de las ideas recientes de Argyris y Schon (1974), cuya explicación teórica del dilema en cuestión ofrece alternativas prácticas para la solución del mismo.

El Diseño Involuntario de la Ineffectividad

Por diseño involuntario de la ineffectividad nos referimos a aquellas medidas ideadas por un sistema para asegurar su funcionamiento efectivo, pero que tienen consecuencias contrarias a las previstas

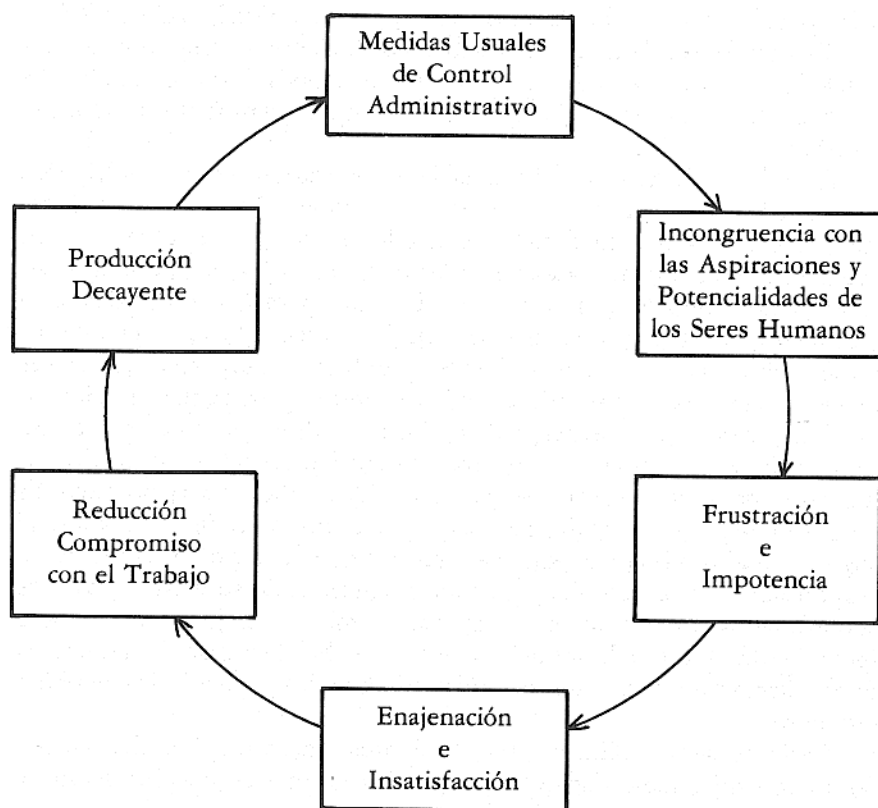
*Catedrático Asociado, Depto. de Psicología, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

originalmente. En las organizaciones, este fenómeno parece estar íntimamente vinculado a las medidas que se toman para controlar el comportamiento del ser humano en su trabajo. Por ejemplo, una medida de control aceptada casi universalmente es la simplificación de tareas. El razonamiento subyacente en la simplificación de tareas es que las personas pueden ejecutar sus tareas rápidamente y sin dificultad y, además, que los supervisores pueden cotejar y corregir la ejecución sin contratiempos mayores. De hecho, ésta es una de las características fundamentales del diseño burocrático propuesto por Weber (1947) y, como se mencionara, se acepta y aplica casi universalmente. Desde el punto de vista puramente mecánico, la estrategia tiene sentido, ya que las tareas sencillas se pueden llegar a hacer automática y eficazmente.

Otras medidas de control que tienen gran atractivo intuitivo y que son comunes en casi todas las organizaciones privadas y públicas del mundo, son la supervisión estrecha, el énfasis en reglas, la centralización y la jerarquía estricta de autoridad. De nuevo, si las organizaciones de trabajo son sistemas fundamentalmente mecánicos, la aplicación de estas medidas garantizaría la efectividad. No obstante, si se toma en consideración el factor humano, tanto el sentido común como alguna evidencia empírica (Gouldner, 1954; Kipnis, 1984) anticipan consecuencias inesperadas.

Un argumento es que las aspiraciones y potencialidades del adulto típico van más allá de lo que puede satisfacer el trabajo diseñado bajo los principios de control señalados (Maslow, 1970; Argyris, 1964; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Este enfoque humanista plantea que la incongruencia entre la naturaleza humana y las exigencias del sistema burocrático lleva a los trabajadores a sentirse impotentes y frustrados. Ante la impotencia y frustración, el trabajador usual va desarrollando sentimientos negativos hacia su experiencia de trabajo e, inevitablemente, va reflejando estos sentimientos a través de la reducción del compromiso con su producción. Tiene sentido suponer que, en la mayoría de los trabajos, la reducción del compromiso con la tarea afecta adversamente la productividad. Si la situación se generaliza a una cantidad suficiente de trabajadores, las aspiraciones de la organización pueden verse seriamente amenazadas. Más aún, uno puede suponer que se completa y se nutre un círculo vicioso cuando los encargados en asegurar el funcionamiento efectivo de la organización, razonablemente preocupados ante la productividad decayente, toman nuevas medidas de control que enajenan aún más a los trabajadores (vea Figura 1).

FIGURA 1
Círculo vicioso de ineffectividad organizacional



Algunas Variaciones Ilustrativas del Círculo Vicioso

En su análisis de la administración de una empresa manufacturera, Gouldner (1954) narra una situación análoga con respecto a la supervisión estrecha y a la aplicación de reglas en el contexto de un sistema burocrático. Su descripción comienza con la observación de que, como respuesta a reducciones en motivación y productividad, la administración ordena una supervisión más cercana de la labor. La intención es garantizar una ejecución adecuada mediante el aumento en la monitoría de la misma. Invariablemente, sin embargo, una consecuencia

de esta medida es el aumento en las tensiones y el deterioro en las relaciones entre supervisores y supervisados, ya que estos últimos se sienten perseguidos y desconfiados. Gouldner continúa reconociendo que las tensiones y malas relaciones entre supervisores y subordinados tienen un impacto negativo sobre la motivación y productividad, ya que se reduce el compromiso con la tarea y el deseo de colaborar. Para responder a estas tensiones y evitar el deterioro de las relaciones interpersonales, se acostumbra desarrollar reglas que decidan impersonalmente las acciones a tomar.

En otras palabras, se centraliza la autoridad en niveles jerárquicos más altos y de esta forma se espera resolver los conflictos entre supervisores y subordinados. Por ejemplo, en vez de que el supervisor maneje individualmente casos de tardanzas o ausencias, dichas situaciones se regulan a niveles centrales. No obstante, para que las reglas sean efectivas, es necesario velar que se cumplan y dicha obligación tenderá a recaer sobre los supervisores. Añade Gouldner que un efecto de esto es que los supervisores se convierten en intérpretes de las reglas y sus juicios no siempre disfrutan del respaldo de los subordinados. En dichos casos, los conflictos que se querían resolver no quedan resueltos, se agravan y, nuevamente, se reducen las probabilidades de colaborar para producir. Es decir, en lugar de decidir qué hacer en momentos determinados, al supervisor ahora le corresponde asegurarse que se cumplan las reglas. Su responsabilidad ha cambiado, pero la naturaleza de su relación con los subordinados - que era lo que se esperaba cambiar y mejorar - permanece igual o empeora. Puede suponerse que, ante dicho fracaso, la naturaleza de la relación entre los altos administradores y los supervisores también empeora.

Recientemente, Kipnis (1984) plantea una variación del mismo fenómeno mirándolo desde la perspectiva de que la simplificación de tareas constituye una devaluación de quienes las hacen. Es decir, su argumento es que cuando los dirigentes de la organización optan por la simplificación de las tareas, dicha acción implica una devaluación de la labor y, por consiguiente, de la importancia de quienes la hacen. No cabe duda que los trabajadores perciben esta devaluación y la reacción tiende a ser negativa. Independientemente de la forma que se exprese la reacción negativa (incluyendo la aceptación tácita), Kipnis ha observado lo que el sentido común anticipa: la calidad de la relación entre las partes envueltas se afecta adversamente. Al ocurrir esto, tanto el compromiso con el trabajo como la disposición a colaborar se reducen y el resultado es un clima de trabajo más tenso y menos productivo. Esto a su vez debe instar a los dirigentes a tomar medidas correctivas de control... medidas que suelen implicar, entre otras cosas, mayor simplificación de tareas,

supervisión más estrecha y más reglas. En fin, medidas que emiten mensajes implícitas de desconfianza y que devalúan el significado y la importancia de las tareas y de quienes las hacen. De esta forma se sella y se perpetúa el círculo vicioso de ineffectividad creciente.

Por otro lado, Argyris (1970) discutió una visión de lo que él llamó "entropía organizacional" que resulta ser una explicación elaborada del mismo tema. Su argumento es que muchas organizaciones crean ambientes de trabajo cuyas características necesariamente conducen a comportamientos disfuncionales entre las personas de los niveles jerárquicos más bajos. Más específicamente, Argyris le atribuye a dicho ambiente las siguientes características:

- labores especializadas, fragmentadas y simplificadas bajo el supuesto que mientras más sencillo el trabajo, mayor la productividad, menor el tiempo en adiestramiento, mayor la flexibilidad para intercambiar trabajadores y mayor la satisfacción del trabajador ya que tiene que confrontar menos responsabilidades;
- la responsabilidad para planificar el trabajo, definir las tasas de producción y mantener el control del ritmo de producción recae sobre la gerencia y no sobre quienes están produciendo;
- la responsabilidad para dar órdenes, cambiar el trabajo, rotar empleados, evaluar la ejecución, asignar recompensas o penalidades y casi todos los demás cambios importantes en el mundo de los trabajadores, también recae sobre la alta gerencia.

Según Argyris, al grado al cual el ambiente organizacional tenga estas características, existirán también las siguientes condiciones para el trabajador de los niveles jerárquicos bajos:

- hará uso de pocas de sus habilidades y potencialidades;
- desarrollará sentimientos de dependencia y sumisión hacia su supervisor;
- desarrollará un sentido reducido de responsabilidad y auto-control, ya que sabe que alguien más le dirá qué debe hacer, cuándo debe hacerlo, cuánto debe hacer y cuán bien o mal lo ha hecho;
- dadas estas condiciones, las probabilidades de lograr éxito psicológico y desarrollar sentido de estima propia y realización se reducen considerablemente;
- a mayor rigidez, especialización, control estrecho y liderazgo directivo, mayor la tendencia por parte de los trabajadores a desarrollar actividades adaptativas antagónicas tales como ausentismo, rotación, agresión hacia la gerencia, apatía, indiferencia, sindicatos, exigencias salariales, enajenación.

De acuerdo al análisis de Argyris, la manifestación de estas actividades irritará y frustrará a la gerencia. En la mayoría de los casos, la tendencia será a responder aumentando el control sobre los trabajadores y, tal vez, añadiendo algunos beneficios personales que contribuyen a que se acepte la situación. Argyris opina, sin embargo, que el efecto es contraproducente, ya que las personas tienden a sentirse aún más frustradas e impulsadas a involucrarse en las actividades antagónicas mencionadas.

Como se mencionara anteriormente, otros autores han hecho observaciones similares sobre las consecuencias no anticipadas de las medidas tradicionales de control administrativo. Por ejemplo, Merton (1957) discutió las consecuencias inesperadas de conformidad y pasividad asociadas con el principio burocrático de ascenso por antigüedad; Burns y Stalker (1961) elaboraron sobre la disfunción de la centralización y la diferenciación; y Blau y Scott (1962) observaron que aunque la jerarquía de autoridad promueve la disciplina y la coordinación de actividades, suprime la aceptación de responsabilidad entre los subordinados. En un ensayo reciente, Toro (1984) interpretó la tensión psicológica o el "stress" en las organizaciones de trabajo como otra de las consecuencias inesperadas asociadas con las prácticas tradicionales de control administrativo.

El Acercamiento de las Relaciones Humanas

Aunque muchas veces las medidas de control administrativo son disciplinarias en el sentido que persiguen controlar el comportamiento del empleado a base de restricciones, es importante reconocer y reflexionar sobre el uso de medidas que podríamos llamar de "relaciones humanas". Estas tratan de inducir la cooperación y motivación del trabajador mediante recompensas tales como beneficios económicos (ej., bonos y programas de compartir ganancias), actividades sociales (ej., fiestas y equipos deportivos), programas de participación laboral (ej., círculos de calidad y desarrollo de equipos) y otros. Aunque medidas como éstas pueden ocasionar en los trabajadores expresiones de satisfacción y asociarse con aumentos en la motivación para producir, se contempla la posibilidad de que a largo plazo pierdan el efecto esperado, se conviertan en derechos adquiridos o factores de "higiene" (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959), o se lleguen a reconocer como mecanismos de manipulación de la administración (Tennenbaum, 1966). En otras palabras, puede y suele ocurrir que lo que se diseña para mejorar los climas de trabajo, apaciguar las relaciones interpersonales y desarrollar la comunicación en las organizaciones tiene, en el mejor de los casos, un efecto temporero tipo "Hawthorne" (i.e., atribuible a la atención especial que se le dedica a la gente durante estas intervenciones) y, en el peor de los

casos, un efecto negativo inmediato si es que se le atribuyen malas intenciones a los administradores que han respaldado tales intervenciones. En ambos extremos, las consecuencias son contraproducentes ya que las inversiones en estos programas no producen lo esperado, los esfuerzos por mejorar resultan en frustraciones, se siguen empeorando las relaciones entre trabajadores y administradores, y se siguen reduciendo las probabilidades de colaborar para producir. Nuevamente, se manifiesta la paradoja y el círculo vicioso de que alternativas diseñadas para mejorar el funcionamiento organizacional perpetúan y empeoran los problemas que se querían resolver.

Las Ideas de Argyris Y Schon

Como se ha notado, varios autores han observado y discutido la paradoja implícita en la práctica administrativa tradicional que es, aparentemente, la que se sigue acostumbrando en la mayoría de las organizaciones privadas públicas del mundo. No obstante, pocos han elaborado una explicación teórica de este fenómeno. Es decir, ¿por qué en las organizaciones se trata de resolver los problemas difíciles de colaboración y motivación usando medidas que promueven el distanciamiento y la enajenación? ¿Cómo es que personas responsables, bien preparadas y con buenas intenciones participan en la producción de consecuencias contrarias a sus mejores deseos? Más aún, ¿qué sucede que aún con el reconocimiento de esta paradoja los líderes de las organizaciones no pueden salirse de ella?

Las ideas de Argyris y Schon (1974; 1978; Argyris, 1982) representan una forma innovadora de contestar estas preguntas y a la vez producen alternativas prometedoras para resolver el dilema. Una parte fundamental de estas ideas es el postulado sobre la presencia en el razonamiento de los seres humanos de teorías o diseños de acción que señalan la forma y dirección de comportamiento tanto en el contexto organizacional como en cualquier otro contexto social. Estas teorías se conciben como análogos a programas de un computador que le indican al individuo cómo procesar información y qué hacer en un momento dado. En ese sentido, los diseños permiten que nuestro comportamiento sea automático y, en términos de tiempo, eficiente. Desafortunadamente, la programación hace viable la eficiencia para resolver problemas sencillos y de rutina, pero se convierte en un obstáculo serio cuando tratamos de resolver problemas complejos y amenazantes. En otras palabras, Argyris y Schon plantean que el no tener que detenerse a reflexionar sobre la acción y a cuestionar los supuestos que la conforman, por un lado hace viable logros significativos en la solución de ciertos tipos de problemas pero, por otro lado, impide el manejo efectivo de problemas cuyas

soluciones requerirían precisamente la reflexión y el cuestionamiento de los supuestos que las acompañan.

Esta característica que Argyris y Schon postulan con respecto al ser humano se ilustra por medio de una observación interesante. Se trata de las ocasiones en que notamos diferencias entre lo que una persona aboga o predica y lo que esa misma persona hace. Aunque pocos se sentirían orgullosos de ser contradictorios y pocos planearían serlo, casi todos hemos tenido la experiencia de notar en otras personas algunas incongruencias entre lo que dicen y lo que hacen. De hecho, la existencia de frases populares tales como "de la boca para afuera" confirman que el fenómeno es común y que la observación no es novedosa. Lo que sí resulta novedoso es la explicación que Argyris y Schon desarrollan al respecto. Ellos razonan que (1) si el comportamiento humano es deliberado; (2) si no queremos que los demás nos juzguen como inconsistentes; y (3) si aún así podemos actuar de forma incongruente a la que abogamos; tiene sentido pensar que nuestras acciones inconsistentes con lo que predicamos estén informadas por diseños de los cuales no nos percatamos.

A base de esto, Argyris y Schon distinguen entre teorías de acción que abogamos y teorías de acción que usamos. Las primeras se refieren a lo que contestaríamos si alguien nos preguntara cómo actuaríamos en una situación particular. Las segundas se refieren a las que reflejaríamos a través de nuestro comportamiento una vez se nos diera la oportunidad de actuar en una situación particular.

Por ejemplo, ¿cuál sería nuestra reacción si nos enteramos que un supervisor ha tratado de mejorar la actitud de un subordinado difícil confrontándolo con acusaciones de vago, defensivo y poco productivo? Muchos de nosotros pensaríamos que la estrategia del supervisor no fue acertada y que lo más probable ésta haya sido contraproducente. Es decir, podremos pensar que esa no es la forma apropiada de manejar la situación, ya que el subordinado se sentirá injustamente abusado y se pondrá a la defensiva. Esto, a su vez, impedirá lograr la meta de mejorar su actitud. En otras palabras, abogaríamos por una teoría de acción sobre cómo manejar tales situaciones que daría énfasis a la comprensión y al tacto a la vez que rechazaría el prejuicio y la injusticia. Diríamos que para ayudar a alguien a mejorar su actitud hace falta ser considerado, entenderlo, no prejuzgarlo ni atacarlo.

Sin embargo, ¿qué haríamos si el supervisor nos pidiera nuestra opinión sobre la forma que él manejó la situación? Mi predicción (en parte respaldada por los hallazgos de Argyris (1982) y en parte por mis propios hallazgos) es que la mayoría de nosotros le diríamos, directa o indirectamente, que fue muy abrupto, insensitivo y abusivo. Tal vez le añadiríamos que, aunque reconocemos sus buenas intenciones, su

esfuerzo fue claramente inefectivo. Sin embargo, de acuerdo a la teoría de acción que sustentamos, dicha respuesta sería contraproducente ya que no refleja comprensión, sensibilidad ni tacto. De hecho, de acuerdo a dicha teoría, el supervisor se pondría a la defensiva y nuestras intenciones de ayudarlo se considerarían contraproducentes. En otras palabras, le estaríamos haciendo al supervisor lo mismo que le reprochamos.

¿Por qué abogamos por una teoría de ayuda y cuando actuamos para ayudar la violamos? Una respuesta es que estamos respondiendo automáticamente a otra teoría que hemos interiorizado tan profundamente que la aplicamos sin darnos cuenta. Esta es la respuesta que proponen Argyris y Schon y añaden que, si pudiéramos examinar esa teoría tácita para entender su naturaleza, podríamos también inventar y producir en la acción teorías congruentes con lo que abogamos.

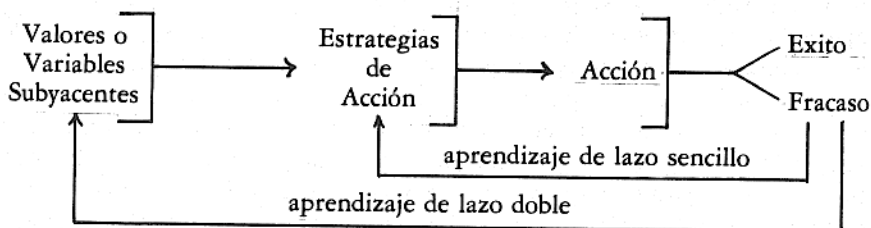
Aprendizaje de Lazo Sencillo y de Lazo Doble*

De acuerdo a las ideas de estos autores, la influencia de teorías tácticas de acción ocurre continuamente en situaciones donde tenemos que procesar información para decidir y actuar. Si la acción producida conduce al logro de lo que esperábamos (por ejemplo, si la ayuda que el supervisor recibe le permite producir acciones que logran cambios en la actitud del subordinado), podemos decir que la teoría de acción usada es efectiva. Si las consecuencias de la acción no son las que esperábamos, una posible explicación es que la teoría de acción usada no fue la adecuada para la situación. Según el grado en el cual logremos examinar y mejorar las teorías de acción que usamos, podremos decir que hemos aprendido.

Argyris y Schon distinguen entre dos tipos de aprendizaje que ellos llaman aprendizaje de lazo sencillo y aprendizaje de lazo doble. El primero se refiere a la capacidad de detectar y corregir errores en nuestras acciones sin necesidad de cuestionar o cambiar los valores o variables que subyacen los diseños de acción que las informan (más adelante se elaborará sobre estas variables). Los problemas relativamente sencillos y de rutina se suelen resolver efectivamente, lo que refleja la capacidad de aprendizaje de lazo sencillo (ver Figura 2). Un ejemplo que, aunque fuera del contexto social, ilustra bien este tipo de aprendizaje es el termostato que tiene la capacidad de detectar cambios en la temperatura y actuar para corregir y mantener la temperatura seleccionada.

*Traducción del inglés de los términos "single-loop learning" y "double-loop learning".

FIGURA 2
Aprendizaje de lazo sencillo y de lazo doble



El aprendizaje de lazo doble, por otro lado, se refiere a la capacidad de detectar y corregir errores en nuestras acciones mediante el cuestionamiento y la alteración de los valores que subyacen el diseño de acción (ver Figura 2). Usualmente, los problemas complejos que tienden a persistir son problemas solubles a través de este tipo de aprendizaje. Volviendo al ejemplo del termostato, éste produciría aprendizaje de lazo doble si tuviera la capacidad de cuestionar y cambiar la temperatura seleccionada.

De acuerdo a las observaciones de Argyris y Schon, las dificultades serias que confrontamos cuando tratamos de resolver problemas complejos se pueden explicar, en buena parte, como función de nuestra incapacidad de cuestionar y alterar los valores que subyacen los diseños que usamos. En otras palabras, aunque podemos poseer magníficas destrezas para producir aprendizaje de lazo sencillo, nuestras destrezas para producir aprendizaje de lazo doble están, en el mejor de los casos, subdesarrolladas. Como el termostato, nos vemos seriamente limitados en cuanto el cuestionamiento de los programas que determinan nuestras acciones y, por lo tanto, el potencial de producir acciones fundamentalmente distintas y creativas es prácticamente nulo.

De manera que, recapitulando, Argyris y Schon proponen que la efectividad de nuestras acciones depende de la naturaleza de los diseños que la conforman. Como parte de nuestras acciones se puede considerar relativamente efectiva, esa misma proporción de diseños que las constituye se podría considerar adecuada. Sin embargo, otra parte de nuestras acciones y los diseños que las conforman no conducen a la efectividad y Argyris y Schon postulan que lo que se requeriría sería un examen y un cambio en la naturaleza de los diseños. Es decir, se requeriría aprendizaje de lazo doble para lograr la solución de esa proporción de problemas que tiende a persistir.

Pero si se reconoce la cantidad casi ilimitada de acciones que puede manifestar un individuo; y si se piensa que cada una de ellas está constituida por diseños o teorías de acción, resulta inadecuada la sugerencia de examinar y cambiar cada una de ellas. En otras palabras, aún asumiendo que tuviéramos destrezas para examinar nuestras teorías de acción, no parece viable aspirar a que lo hiciéramos cada vez que contempláramos una acción. Eso limitaría enormemente nuestra capacidad para actuar con rapidez y, por consiguiente, no sería efectivo.

Modelo I

Sin embargo, Argyris y Schon producen una idea que puede resolver este dilema. Ellos sugieren y producen evidencia al efecto de que buena parte de nuestras acciones - particularmente aquellas que manifestamos en contextos sociales o interpersonales - están conformadas por diseños que contienen ingredientes comunes. Es decir, se plantea que nuestras teorías de acción contienen valores o variables comunes que tienen suficiente impacto sobre las estrategias de acción que usamos y, por consiguiente, sobre nuestra acciones y sobre la efectividad o ineffectividad de éstas.

Para poder comunicar esta idea, ellos desarrollan el Modelo I, que representa una descripción de estas variables comunes o gobernantes*, las estrategias que usamos para mantener estas variables a niveles aceptables y las consecuencias de las mismas. La Figura 3 es una

FIGURA 3

Modelo I

Estregetias de

Variables Gobernantes	Acción	Consecuencias
Definir la situación desde el punto de vista de uno y asumir que es lo correcto.	Diseñar y controlar el ambiente unilateralmente.	Malas relaciones interpersonales.
Maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas (ganar, no perder).	Controlar y adueñarse de la tarea.	Defensividad
Reducir la expresión de sentimientos negativos	Protegerse a sí mismo unilateralmente.	Desconfianza
Ser racional.	Proteger a los demás	Reducción en el compromiso.

*Traducción del inglés del término "governing variables".

representación gráfica de Modelo I. Elaborando sobre este modelo, Argyris y Schon señalan que el grupo de variables gobernantes que subyacen nuestros diseños de acción y, por consiguiente, nuestras acciones, son:

1. Definir la situación desde el punto de vista de uno y asumir que es lo correcto. Esta variable implica que, como tenemos limitaciones serias en nuestra capacidad individual para procesar información (Simon, 1969), inevitablemente y automáticamente reducimos la imagen y la cantidad de información que nos rodea para hacerla razonablemente manejable. Más aún, tendemos a comportarnos como si dicha imagen o situación fuera la realidad ya que, de hecho, para nosotros lo es. En otras palabras, hacemos una construcción unilateral de la realidad y dentro de esa construcción manejable definimos cuáles son los objetivos y cómo lograrlos.
2. Maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas (ganar, no perder). Esta variable está relacionada con la noción de que somos seres que preferimos el éxito al fracaso y que nuestro comportamiento deliberado está orientado al triunfo. Tomando en consideración la variable anterior, si construimos la realidad unilateralmente y si dentro de esa realidad definimos los objetivos, las condiciones creadas nos describen como ganadores, no perdedores.
3. Reducir la expresión de sentimientos negativos. El significado de esta variable tiene que ver con la tendencia a esconder de otras personas las opiniones negativas que tenemos sobre ellas. En este sentido, vienen a la mente los conceptos de diplomacia y civilidad, que implican aparentar actitudes y creencias positivas ante dudas sobre las intenciones y motivos de la otra parte..
4. Ser racional. Esto está relacionado con nuestra tendencia a justificar de forma lógica y estructurada nuestras intenciones y acciones. Una ilustración es la importancia que podemos darle a la elaboración de explicaciones.

Las estrategias de acción que se adoptan para poder satisfacer o proteger estas variables son, de acuerdo a Argyris y Schon: 1. diseñar y controlar el ambiente unilateralmente; 2. controlar y adueñarse de la tarea; 3. protegerse a sí mismo unilateralmente; 4. proteger a los demás unilateralmente. Esto significa una tendencia a abogar por la posición de uno de forma que se evite el cuestionamiento y la discusión de la misma; y a atribuir motivos o intenciones a otros sin inquirir o cotejar públicamente la validez de las mismas. Esto también conlleva la protección unilateral de uno mismo y de los demás en el sentido que lo que nos atribuimos y le atribuimos a los demás, suele representar una imagen ganadora, moralizadora y positiva de nosotros mismos.

De este conjunto de variables y estrategias de acción se desprende que nuestro comportamiento va a tender a ser unilateral y defensivo (protectivo). En la medida en que nuestro comportamiento sea unilateral y defensivo, será percibido así por quienes nos rodean. Si quienes nos rodean se comportan de acuerdo al mismo Modelo I (como es de esperar que lo hagan), tenderán a no discutir abiertamente esa percepción (ya que de lo contrario violarían las variables del modelo) y, por lo tanto, reaccionarían defensivamente ya sea de forma sumisa y dependiente (especialmente si se trata de una relación de poder) o de forma combativa (abiertamente o, tal vez, secretamente). Una consecuencia de esto es un clima de relaciones interpersonales caracterizadas por relativa (y creciente) defensividad, desconfianza, pasividad o dependencia, y por una reducción paulatina en el compromiso con las mismas. Bajo estas condiciones van desapareciendo las oportunidades de producir y discutir abiertamente información pertinente... información necesaria para el funcionamiento adecuado de la relación. Es decir, las probabilidades de colaborar para producir van disminuyendo, haciendo la situación menos efectiva.

Trasladando tales situaciones al ámbito de las organizaciones se pueden anticipar consecuencias en términos de la efectividad del sistema. Al grado al cual las relaciones importantes en una organización están caracterizadas por lo descrito anteriormente, la capacidad de la organización para mejorar su efectividad se verá seriamente amenazada. De hecho, en sus obras más recientes, Argyris y Schon (1978; Argyris, 1982) designan este tipo de organización como Modelo O-I.

A largo plazo, una organización Modelo O-I se caracterizará por un clima de trabajo donde las relaciones entre los colaboradores son tensas y frágiles. Si las relaciones son de esta naturaleza, el compromiso con el trabajo y la dedicación a las tareas se reduce manifestándose, entre otras formas, a través de la insatisfacción y enajenación laboral y del aumento en renunciadas y despidos. Tales condiciones afectan la estabilidad y continuidad de los trabajos requeridos para un funcionamiento adecuado. Aunque buena parte de las obligaciones pueden lograrse, éstas parecen requerir cada vez más y más esfuerzo. Ante la preocupación de que la dificultad de lograr los trabajos se convierta en imposibilidad, los administradores tienden a tomar medidas de control que aseguren el cumplimiento necesario. Invariablemente, sin embargo, estas medidas son de tal naturaleza que implican atribuciones y evaluaciones negativas a los demás trabajadores, quienes suelen sentir que los han tratado injustamente. Por ejemplo, cuando la administración responde a una incidencia creciente de tardanzas dictando que se anote la hora de llegada de todos los empleados, no sólo los que han ocasionado la preocupación de

la administración, sino los demás que nunca acostumbraban llegar tarde, sienten que se les está desconfiando y que se les está imputando injustamente intenciones y motivos negativos. Aunque estos sentimientos no se le manifiesten abiertamente a quienes administran (y ésta parece ser la costumbre en muchas organizaciones), el efecto sobre la naturaleza de las relaciones entre los colaboradores es uno de distanciamiento y desconfianza. En tales condiciones, las probabilidades de colaborar para producir se reducen. Es decir, que, paradójicamente (y como se había propuesto anteriormente), las medidas que suelen tomarse para garantizar la efectividad con relación a situaciones difíciles y amenazantes, garantizan la ineffectividad. El Modelo O-I resulta ser una descripción teórica para explicar aquellas organizaciones caracterizadas por la presencia de círculos viciosos que crecientemente empeoran la calidad de vida del sistema y la capacidad de éste para lograr sus objetivos.

MODELO II

Si estamos programados para producir el tipo de conducta propia del Modelo I en situaciones cuyas soluciones requieren aprendizaje de lazo doble, dichas situaciones se mantendrán y se empeorarán. La solución es poder producir acciones que permiten el aprendizaje de lazo doble.

Argyris y Schon han elaborado el modelo II como diseño para la producción de aprendizaje de lazo doble (vea Figura 4). Las variables que gobiernan las estrategias de acción bajo este modelo son:

FIGURA 4
Modelo II
Estrategias
de

Variab les Gobernantes	Acción	Consecuencias
Información válida.	Diseñar situaciones o encuentros de forma que los participantes se sientan libres y "dueños" de su propio destino.	Defensividad mínima.
Selección libre e informada.		Buenas relaciones interpersonales.
Compromiso interno y monitoría rigurosa con relación a las decisiones y acuerdos tomados.	Controlar la tarea de formar conjunta.	Confianza. Aprendizaje.
	Protegerse a uno y a los demás de forma conjunta y orientada hacia el crecimiento.	Colaboración. Efectividad.

1. Información válida. Un requisito fundamental para que un sistema de colaboradores opere adecuadamente es que se permite la producción de información válida. Para Argyris y Schon, información válida es aquella que puede ser confirmada o desconfirmada públicamente. Como se propuso anteriormente, los sistemas Modelo I impiden la producción de información válida ya que el distanciamiento y la desconfianza evitan la discusión y el cotejo público y promueve la tendencia a esconder y tergiversar información. No obstante, es evidente que la información válida es necesaria para aumentar las probabilidades de que las decisiones y acciones de los colaboradores conduzcan a una mayor efectividad.
2. Selección libre e informada. Entre otras cosas, la producción de información válida suele implicar que surgen diversas alternativas de acción que compiten entre sí. El Modelo II visualiza la influencia de valores que produzcan un clima dentro del cual los colaboradores se sientan libres a escoger con la confianza de que toda la información pertinente y disponible se ha producido.
3. Compromiso interno y monitoría rigurosa con relación a las decisiones y acuerdos tomados. Esto implica un seguimiento riguroso a lo acordado dentro de las condiciones definidas por los valores de información válida y selección libre e informada. Un significado de esta variable tiene que ver con la idea de asegurar que lo que se ha decidido sea implantado. Otro significado tiene que ver con la idea de evaluar continuamente lo que se ha implantado.

Las estrategias de acción asociadas con este conjunto de variables gobernantes: 1. diseñar situaciones o encuentros de forma que los participantes se sientan libres y "dueños" de su propio destino; 2. controlar la tarea de forma conjunta; 3. protegerse a uno y a los demás de forma conjunta y orientada hacia el crecimiento. Estas estrategias significan que las personas abogan por su posición mientras exhortan el cuestionamiento y el examen público de la misma. Además, significan que la atribución de motivos o intenciones a otros se hará explícitamente y en ánimo de examinar públicamente su validez.

Las consecuencias de la presencia y uso de estas variables y estrategias de acción son que los demás perciben a uno mínimamente defensivo, lo que promueve buenas relaciones interpersonales, acercamiento y confianza. Bajo estas condiciones se desarrollan normas orientadas al aprendizaje, libertad en la selección de alternativas, compromiso interno con las decisiones tomadas y disposición a arriesgarse. Esto, a su vez, promueve la colaboración, la creatividad, aumentando las probabilidades de obtener éxito y lograr mayor efectividad.

De forma análoga al Modelo I y O-I, en la medida en que se desarrollen relaciones tipo Modelo II en las organizaciones, éstas estarían caracterizadas como Modelo O-II. Aunque el desarrollo de un sistema O-II sería un evento sumamente raro dadas las circunstancias actuales (Argyris, 1978), una organización de este tipo se caracterizaría por la ausencia de círculos viciosos como los descritos anteriormente, ya que tendría la capacidad de cuestionar y examinar los valores que conducen a dichos círculos y podría producir la información necesaria para resolver los problemas difíciles, amenazantes y persistentes que la gran mayoría de las organizaciones no puede resolver. A largo plazo, la organización Modelo O-II sería un sistema caracterizado por un alto nivel de efectividad, ya que podría satisfacer tanto las necesidades básicas como las de crecimiento de una gran proporción de sus miembros y, por consiguiente, garantizarles una mejor calidad de vida.

Conclusión y Recomendaciones

Aún con los grandes adelantos tecnológicos que las organizaciones de trabajo han aprovechado para mejorar su productividad, muchas de éstas continúan sin cumplir sus aspiraciones de efectividad, innovación y crecimiento. En este sentido, la responsabilidad suele atribuírsele al factor humano, ya sea através de alusiones a la supervisión, la motivación, la comunicación u otros conceptos relacionados. Un denominador común de todos estos conceptos es el problema de la colaboración entre las personas y la confianza necesaria para que dicha colaboración alcance niveles saludables.

En este ensayo se ha propuesto que la búsqueda de soluciones al control administrativo ha producido la aplicación de diseños y estrategias que desapercibidamente contribuyen a la ineffectividad. Se ha sugerido que esta contribución ocurre mediante el efecto que tienen las soluciones sobre la naturaleza de las relaciones entre supervisores y subordinados y sobre el clima de trabajo que eventualmente se desarrolla. Más específicamente, se ha propuesto que cuando la administración trata de controlar la conducta de los trabajadores, la reacción (a corto o a largo plazo) puede y suele ser contraproducente si los trabajadores perciben una devaluación que es inconsistente con sus opiniones, aspiraciones o potencialidades. El resultado es paradójico, ya que las medidas diseñadas para controlar producen distanciamiento entre partes que, a su vez, reducen las probabilidades de influir para controlar, colaborar y producir.

Aunque la validez de estos planteamientos puede fluir del razonamiento y de la intuición, la rigurosidad científica exige que sea demostrada empíricamente. Esto resulta ser especialmente crítico en nuestro caso, ya que las ideas de Argyris y Schon se han generado y

respaldado en un contexto cultural diferente al nuestro. Por esta razón, una recomendación que podemos formular es que los directores de organizaciones particulares localizadas en Puerto Rico hagan viable la producción de información que permita evaluar estas hipótesis. El desarrollo de proyectos de investigación llevados a cabo en las propias organizaciones para comprobar o refutar estas ideas, podría ser un primer paso hacia la búsqueda de técnicas de administración que, comparadas con las actuales, ofrezcan a largo plazo mejores garantías de efectividad.

Si se asume que en una organización dada se pudiera comprobar la presencia de las condiciones mencionadas, todavía quedaría la tarea de encontrar qué hacer al respecto. De las ideas de Argyris y Schon surgen alternativas que podrían considerarse. Estas ideas proponen, entre otras cosas, que el diseño desapercibido de la ineffectividad es el resultado de teorías de acción que tenemos arraigadas en nuestro proceso de razonamiento. Si logramos examinar estas teorías para modificarlas y hacerlas congruentes con nuestras acciones, Argyris y Schon predicen que desarrollaríamos la capacidad para resolver los problemas difíciles de control, colaboración y motivación, que ahora se hace prácticamente imposible resolver en muchas organizaciones.

No obstante, la influencia automática y contraproducente de teorías de acción es un fenómeno que debe demostrarse empíricamente. Nuevamente, la recomendación sería que se hagan viables proyectos de investigación orientados a la producción de información que respalde o refute estas ideas. De acuerdo a las mismas, las estrategias de acción Modelo I hacen que la mayoría de los seres humanos traten de controlar unilateralmente las situaciones difíciles en las que precisamente se requeriría la integración y la colaboración. Las consecuencias de estas estrategias son relaciones interpersonales caracterizadas por la desconfianza, el conflicto y la incapacidad para resolver problemas que requieren colaboración. Argyris y Schon han demostrado que estas son hipótesis que pueden evaluarse empíricamente en el contexto de las organizaciones. La demostración de este modelo debe estimular la reflexión y la búsqueda de nuevos modelos.

En este sentido, también se pueden evaluar empíricamente las predicciones de las estrategias de acción Modelo II. Como se mencionara anteriormente, estas estrategias implican el abogar, evaluar o atribuir posiciones o características mientras se ilustra, cuestiona y coteja públicamente. La consecuencia de esta alternativa es el desarrollo de relaciones interpersonales dentro de las cuales se produce información válida a base de la cual se pueden seleccionar opciones de acción en forma libre e informada, lo que a su vez garantizaría el compromiso con las

decisiones tomadas. Eventualmente, el resultado final será el desarrollo de un clima de trabajo saludable, ya que los miembros del grupo se sienten partes del mismo, se identifican con éste y pueden colaborar efectivamente en el logro de metas comunes. La demostración de este modelo no sólo tendría implicaciones prácticas para la organización particular dentro de la cual se condujera el proyecto de investigación, sino que fortalecería la teoría propuesta y permitiría su generalización a otros contextos.

REFERENCIAS

- Argyris C. 1964. *Integrating the individual and the organization*. New York: John Riley & Sons.
- Argyris C. 1970. *Intervención theory and method: a behavioral science view*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris C. 1982. *Reasoning, learning and action: individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris C. & Schon 1974. *Theory in practice: increasing organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris C. & Schon d. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Blau, P.M. & Scott, W. R. 1962. *Formal organizations: a comparative approach*. San Francisco: Chandler.
- Burns, T., & Stalker, G.M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Gouldner, A.W. 1954. *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free Press.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The motivation to work*. New York. John Wiley & Sons.
- Kipnis, d. 1984. The view from the top. *Psychology Today*, diciembre; 30-36
- Maslow, A. 1970. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. (segunda edición).
- Merton, R. 1957 (2da. ed.) *Social theory and social structure*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Tannebaum, A. 1966. *Social psychology of the work organization*. Belmont, Cal.: Brooks/Cole.
- Toro, C. S.F. *El "stress" en las organizaciones de trabajo interpretado a base de teorías de acción*. *Homines*, sometido a publicación.
- Weber M. 1947. *The theory of social and economic organization*. (Traducción al inglés de Henderson & Parsons). New York: Oxford University Press.

SUMMARY

This essay alludes to the following observations made with respect to the workings of organizations: that, at times, measures taken to ensure the smooth functions of an organization can produce unexpectedly counterproductive results. "Vicious cycles" that occur as a result of the serious difficulties which arise when organizations strive to achieve a healthy and productive work atmosphere, are described. Although the key appears to be the manner in which people try to control the behavior of their fellow associates, this is not sufficient to resolve the problem. The ideas of Argyris and Schon (1974; 1978) regarding theories of action are innovative ways of trying to explain this persistent phenomenon. These ideas give rise to promising alternatives. The essay concludes that new strategies of control must be formulated that make productivity viable without compromising the effectiveness nor quality of life of the worker in the long run.