

# EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Fernando GARCÍA MORETÓN



N todos los sectores de la sociedad hay unanimidad en considerar el «factor humano» como el elemento esencial de toda organización, ya sea de carácter privado, estatal o social. Se está, por así decirlo, en la era de las «relaciones humanas», aunque últimamente ciertos sectores prefieren la terminología del «recurso humano», con la cual da la impresión de que el sentido del «hombre persona» pierde vigor.

Los premios Nobel de Economía Robert Solow (1967) y Theodor Shults (1971) no han dudado en consagrar la idea de que el «capital humano» es con gran diferencia el más importante factor de producción.

Armando de Miguel, en «Dirigentes y transformación social» (ABC, 7-09-97), por vía de un breve análisis sociológico, llega a la conclusión de que «el buen dirigente no se conforma con la cuenta de resultados, sino con la inmaterial cuenta de satisfacciones... naturalmente —dice— no hay que satisfacer sólo las demandas de los empleados de las respectivas organizaciones, sino las de los clientes y, aún más, las del público».

Es obvio que no puede existir una empresa, industria u organización sin «personas», pero no es menos cierto que toda organización tiene, además, otros elementos, *estructura, tecnología, sistema cultural y entorno*, que merecen especial atención por la necesidad de coordinarse con el «factor humano» para alcanzar globalmente, entre ellos, el equilibrio o la compensación con la que se cumplan o alcancen tres objetivos esenciales: los individuales, los de la organización y los sociales de su sistema y entorno.

Esos elementos, sin embargo, son diseñados por el hombre; de aquí que la supervivencia, eficacia y eficiencia de una organización dependa del acierto en elegir el estilo de dirección, el diseño orgánico y la estructura que mejor correspondan a los fines de la organización y a las aspiraciones y vocaciones de sus miembros.

Las organizaciones, pues, se convierten en «comunidades» con su propia estructura social y un clima psicológico cultural propios, en las que *lo verdaderamente importante es el hombre*.

No puede obviarse, sin embargo, el hecho de que la organización también es muy importante para el individuo, pues éste pasa la mayor parte de su vida

en un «puesto de trabajo» donde el ambiente de la organización moldea en gran medida sus cualidades y hábitos.

En un artículo anterior, «El hombre» (REVISTA GENERAL DE MARINA, abril 1994), se trató el tema del hombre como persona, atendiendo a «lo que es» su realidad compleja, sus necesidades, el equilibrio «necesidad-satisfacción», virtudes, conducta, conciencia y acto moral.

En este trabajo, desde esa idea del «hombre-persona», se contempla su papel personal y humano en el seno de una organización y se bosquejan las líneas generales que pueden servir de orientación a la acción dirigente, con lo que, en cierto modo, se completa lo expuesto en «El Gobierno de las Organizaciones: la Alta Dirección» (REVISTA GENERAL DE MARINA, marzo 1992).

Recordar por último que la supervivencia de una organización es incompatible con las prisas y el éxito fácil, pues tiene su base y fundamento en el hombre, y como dice un refrán árabe:

«Si quieres hacer algo que dure un año, siembra trigo; si quieres hacer algo que dure diez años, planta árboles; si quieres hacer algo que dure cien años, forma hombres».

## Exposición del problema

Toda organización no es una simple suma de individuos, sino que, por el contrario, es una asociación que representa una realidad específica de características propias en la que cada individuo es un «actor» que representa un «papel», situado en un determinado *status*, y actúa de modo muy distinto a como lo haría estando aislado; esto es, tiene un «comportamiento organizativo» en relación con una «situación» definida por la parte de su entorno que tiene algún significado para él.

Siguiendo a Talcott Parsons, la «acción», que corresponde a ese comportamiento, queda definida por el «proceso operativo» que se establece entre el «actor» y la «situación», siendo ésta la que define la «orientación» de la «acción» y la impregna de una «efectividad» que implica la capacidad de «seleccionar» entre varias posibilidades de alcanzar sus objetivos.

La *situación*, definida por el conjunto de elementos configuradores de la organización, «orienta» la acción del «actor», pero no sólo en relación o dirigida a la «situación presente», sino dirigida a cualquier cambio o estado futuro de la situación. La «orientación de la acción» tiene, pues, una dimensión de «expectación», de proyecto hacia el futuro. El sistema de acción es, para Parsons, un sistema de relaciones «actor-situación» orientadas motivacionalmente y proyectadas en el tiempo.

El binomio «actor-situación», que Parsons define como una «unidad de acción», se puede analizar desde el punto de vista del actor o de la situación.

A su vez, el análisis de la situación permite considerar tres planos: el orgánico, el cultural y el social que, en relación con el actor (unidad de acción), deben estar en concordancia, equilibrio y armonía, y encauzados por un «sistema de comunicación» que dé vida y haga efectivo el sistema operativo de relaciones «actor-situación».

## El actor

El actor como hombre individual se concibe como un ser que no sólo tiene sensaciones e ideas, sino también *necesidades, deseos y pasiones*, que lo llevan, en general, a querer siempre más de lo que tiene y a sentirse siempre decepcionado por las satisfacciones que obtiene.

El actor, en su «papel» como miembro de una organización, se debe contemplar en cuanto a sus necesidades: las *necesidades individuales* que procura satisfacer, los *obstáculos* que desea vencer y los *estados de ánimo* que quiere superar.

Estas necesidades en su conjunto, según Parsons, son el centro «diferenciador-configurador» de la acción, esto es, de la actitud y conducta del individuo. La acción así diferenciada y configurada constituye el «sistema de personalidad» del actor.

### *Las necesidades individuales*

Maslow, psicólogo norteamericano, en un estudio sobre la motivación fue el primero en establecer de forma sistemática las «necesidades individuales» según una orden de prioridad en cuanto a su importancia e influencia. Este orden y una escueta síntesis de esas necesidades son los siguientes:

- *Necesidades fisiológicas de vital importancia*: alimento, casa, abrigo, descanso, hogar, etc., que el hombre tratará de conseguir por todos los medios a su alcance.
- *Necesidades de seguridad*: estabilidad, protección y ausencia de incertidumbre frente a las necesidades fisiológicas.
- *Necesidades sociales* de dar y recibir afecto, formando parte de una unidad social.
- *Necesidades de estima*, que se enmarcan en la consideración social, el *status*, el prestigio, la autonomía, etc.
- *Necesidades de autorrealización*, que se inscriben en una trayectoria evolutiva ascendente de querer mayor libertad, independencia y espíritu creador, para satisfacer ciertos aspectos de la personalidad propia que suelen ser difíciles de alcanzar, pues suponen «llegar a ser todo lo que se puede ser».

Esas necesidades, así enumeradas con carácter general, se concretan para cada individuo en *objetivos* o *finés* específicos que quiere alcanzar y que se identifican como *obligaciones* o *deberes* que obligan a vencer los obstáculos que dificulten su consecución, utilizando según su conocimiento y conciencia los medios disponibles a su alcance.

La jerarquía que impone el sistema de valores y prioridades de los objetivos da lugar a que puedan existir «finés intermedios» que sirven de «medios» para alcanzar otros finés superiores y encontrar un «sentido» concreto a la existencia como persona.

El «estímulo» que procede de las necesidades, que se han concretado en objetivos, da lugar a una *tensión vital*, como esencia del espíritu, que desemboca en la *acción* (actitud o conducta) que es la respuesta al estímulo.

La tensión vital nace, pues, del «desequilibrio interno» entre lo que se ha logrado y lo que todavía no se ha conseguido.

La tensión vital, a su vez, crea una «dinámica espiritual» dentro de un campo de tensión bipolar (Frankl, 105), en el cual un polo está representado por el *significado de la necesidad* que debe cumplirse y el otro por el *hombre* que debe cumplirla o lograrla.

### Los obstáculos

Los obstáculos llevan en sí la «necesidad» que tiene el hombre de superarlos. En la tensión bipolar antes citada se sitúan en el polo del «hombre» provocando en él una actividad dinámica encaminada a superarlos.

Los obstáculos están relacionados, en cierta medida, con los factores de «no-satisfacción» de la teoría de Herzberg, llamada de los «dos factores», según la cual el comportamiento de los individuos está orientado por la existencia de dos clases de factores: «no-satisfacción» y «satisfacción», deduciendo que el comportamiento es más estable y eficaz cuando predominan los factores de «satisfacción».

Los obstáculos se derivan de los factores de «no-satisfacción» que se pueden enumerar y ordenar en correlación con los niveles de necesidades antes señaladas:

- *Nivel fisiológico*: salario inadecuado y condiciones de trabajo duras y poco agradables.
- *Nivel de seguridad*: trabajo mal organizado y confuso; política de personal errática; criterios variables e imprevisibles.
- *Nivel social*: aislamiento, falta de relaciones y comunicación con compañeros, superiores y subordinados.
- *Nivel de estima*: *status* bajo, sensación de desigualdad, poca consideración, discrepancia en creencias, remuneración no satisfactoria.

- *Nivel de autorrealización*: trabajo no satisfactorio, pasividad y poca actividad, falta de responsabilidad, no poder opinar, falta de libertad.

La superación de los obstáculos se presenta como una «necesidad vital», y cuando los obstáculos son difíciles de superar o cuando no aparece una actividad con tendencia compensatoria o niveladora de la «tensión vital» se producen desequilibrios internos de especial importancia, principalmente en los que se refieren a la realización de la persona, su proyección trascendente y sus creencias.

Los desequilibrios internos fácilmente visibles, tanto en el ámbito de la sociedad como en el de las empresas y organizaciones, se manifiestan en forma de disminución del temple moral, insatisfacciones, desgana, desilusión; falta de ideales, insolidaridad, frustración, ansiedad, fracaso, alienación, estrés, etc., y, lo que es peor, en un profundo individualismo: querer a sí mismo y no privarse de nada, como si ese fuese el fin inmediato e indiscutible de la existencia.

Los desequilibrios internos que afectan a la personalidad habrá que corregirlos creando valores, metas y creencias que motiven o impulsen la «dinámica espiritual».

Cuando los obstáculos son grandes y dificultan seriamente la acción, el desequilibrio se hace patente según la hipótesis «frustración-agresión» que los sociólogos postulan como una reacción primitiva, natural y normal del hombre que activa la virtud de la fortaleza para redoblar el esfuerzo de la acción, o que degenera, cuando la tensión vital no es controlada, en agresión o lucha.

### *Los estados de ánimo*

Los estados de ánimo que se «quieren superar» vienen a coincidir generalmente con los desequilibrios internos antes señalados.

Ese «querer superar», por la afectividad y emotividad que proporciona la actitud de «querer», se identifica como una «necesidad imperiosa y vital» que supone una «amenaza» con poder para distorsionar la personalidad del actor.

La organización como agente originador de una «situación» debe y puede en cierta medida contribuir a que no aparezcan o sean mínimos los estados de ánimo conflictivos; sin embargo, generalmente, la tolerancia, control o superación de esa amenaza que puede distorsionar la personalidad se encuentra en cada individuo que debe adoptar una *voluntad de sentido*, intencionada, de «vivir y cumplir su destino», pues, como decía Nietzsche: «Quien tiene un *porqué* para vivir, encontrará, casi siempre, el *cómo*».

A continuación se bosquejan algunas ideas, que en relación con esta cuestión, pueden ser interesantes, tomadas de la obra «El hombre en busca de su destino» del catedrático de neurología y psiquiatría Viktor Frankl, fundador de

la «logoterapia», que algunos denominan la «tercera escuela vienesa de psicoterapia», después de las de Freud y de Adler.

Para Frankl, el hombre, ante las amenazas que suponen los estados de ánimo, posee «la última de las libertades humanas», que es la «capacidad de elegir la actitud personal ante un conjunto de circunstancias», esto es, posee siempre, en última instancia, la *voluntad de sentido* de «decidir su propio camino».

Esta última libertad es la que puede llevar, en algún caso extremo, a elegir «ser digno de sufrimiento», lo que atestigua la capacidad humana para elevarse por encima de su aparente destino.

La *voluntad de sentido* es una fuerza primaria que supone la búsqueda, por parte del hombre, del *sentido de la vida*. Ese «algo» en que se materializa, por así decirlo, la *voluntad de sentido* no puede proceder o «nacer de la propia existencia». Si ese sentido de la vida que espera ser realizado por el hombre no fuera más que la «expresión de sí mismo», su carácter de exigencia y desafío no podría motivar al hombre ni requerirle por más tiempo.

El verdadero *sentido de la vida* debe encontrarse en la «realidad del mundo» y en su trascendencia, y no dentro del propio ser humano o de su propia «psique». El hombre no debe preguntar cuál es el sentido de la vida, sino comprender que es a él a quien se le pregunta... y que sólo puede *responder con su propia vida*, cuya esencia íntima está en su capacidad de ser responsable, lo que implica «ser libre».

La verdadera meta de la existencia humana no puede hallarse en la *auto-realización* que no puede alcanzarse o cuando se considera como un «fin» y que sólo se logra como efecto secundario de la propia trascendencia cuando el hombre se *compromete al cumplimiento del sentido de la vida*: realizando alguna acción, profesando alguna creencia, principio o querer, o aceptando el sufrimiento.

Esas tres posibilidades que ofrece Frankl para cumplir el «sentido de la vida» se pueden identificar y resumir en el hecho de que el hombre es, antes de cualquier cosa, «un ser religioso», cuyas creencias, prácticas y exigencias orientan y determinan la conducta del hombre estimulando la «conformidad responsable» con la realidad del mundo.

## La situación orgánica

La «situación orgánica» viene definida por la estructura, los métodos operativos y las normas que regulan el «papel» de cada miembro de la organización.

La atención del dirigente en este plano se limita, en la mayoría de los casos, a establecer métodos de trabajo, a explotar las posibilidades técnicas, a establecer unos canales y cauces de comunicación y a fijar un régimen de

salarios y atenciones mínimos, aspectos, todos ellos, en los que pisa un terreno firme y exigen menos esfuerzo. De esta forma, lo que son «medios» se transforman en «fines» y se abandona la posibilidad de crear una «situación orgánica» que ponga su énfasis en las personas y en la «cooperación» como elemento esencial de la organización.

Las personas «cooperan», como dice Barnard, en la medida que su esfuerzo les proporciona satisfacción y ventajas que justifiquen tal esfuerzo; de aquí, que la «situación orgánica» deba contemplar los problemas orgánicos y técnicos, con creatividad, imaginación y flexibilidad, para remover «obstáculos» y facilitar que las personas puedan satisfacer sus objetivos personales o «necesidades» sin entrar en colisión con los «objetivos de la organización».

Para crear esa situación se deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes cuestiones de especial importancia para las Fuerzas Armadas ante la nueva situación que plantea la «profesionalización» con un personal motivado por «necesidades» no presentes en el del reclutamiento obligatorio, y ante las que se presentarán «obstáculos» que la misma situación no generaba antes:

- Adoptar un nuevo enfoque de Alta Dirección que debe fundamentar su «autoridad» no en un poder autoritario y coactivo, sino en la autoridad que le otorgan los miembros de la organización al aceptar y adherirse a sus órdenes y decisiones de manera libre y voluntaria. Su actividad debe estar regulada por el rigor de la razón objetiva, la flexibilidad, la colaboración, el altruismo, la solidaridad y la justicia social.
- Valorar y estudiar cuáles son los obstáculos y las necesidades reales y primordiales de los distintos sectores de los miembros de la organización.
- Establecer con claridad y precisión los objetivos generales de la organización y los particulares de cada departamento, destacando lo que cada persona debe saber y lo que se espera de ella.
- Adoptar una estructura suficientemente «descentralizada», fomentado la delegación de responsabilidades y las consultas en decisiones que afecten al personal, para potenciar la creatividad y la imaginación.
- Enriquecer las tareas de cada cargo y puesto de trabajo para que resulte estimulante, favoreciendo la responsabilidad, la creatividad y el desarrollo personal, para lograr que todos se sientan «satisfechos» en sus «papeles» y «status».
- Utilizar un sistema de control fundamentado principalmente en la «autoevaluación».
- Utilizar las motivaciones y los incentivos para mejorar la calidad de vida, estableciendo una amplia gama de alicientes, desde los económicos, en sus diversas modalidades, hasta los honoríficos y de reconocimiento, pasando por el de un «sistema de promoción» atractivo y sin olvidar una buenas «relaciones públicas» de ayuda y asesoramiento.

Sobre estas cuestiones y otras con ellas relacionadas se ha pronunciado un verdadero ejército de intelectuales de diversas áreas del saber y del mundo empresarial, dando lugar a una inmensa acumulación y maraña de conocimientos que el profesor Harold D. Hoontz, además de lamentar no ha dudado de calificar de una verdadera «jungla» de enfoques, que comenta en su trabajo «The Management Theory Jungle» publicado en el «Journal of the Academy of Management», en diciembre de 1961.

Cualquier acción sobre estas cuestiones, por tanto —pues es indudable que en la actualidad la «jungla» es más espesa y confusa—, debe estar regida por la prudencia, sin dejarse llevar por el gusto o el relieve que proporciona cambiar algo ni por el señuelo de ideas y modas que se presentan como novedades progresistas.

### La situación cultural

El hombre, aun con las «necesidades» suficientemente satisfechas, tiene además *deseos* y *pasiones* que pueden crear problemas y conflictos culturales y sociales.

Estos problemas y conflictos afectan a la cooperación y a la solidaridad y se manifiestan bajo la forma de antagonismos: falta de consenso, egoísmo, deslealtad, insolidaridad, desconfianza, desinterés por lo común, etc.

Algunos autores estudian, por su estrecha relación, los problemas culturales y sociales conjuntamente; sin embargo, aunque los problemas sean similares, las estructuras de las «situaciones» que afectan al comportamiento de los actores se pueden y deben diferenciar.

Los objetos culturales que definen la «situación» son sistemas motivadores constituidos por ideales, creencias, religión, tradiciones, símbolos, mitos, usos y costumbres, orientaciones de valor, etc., que dan lugar o determinan «modelos de orientación y actuación» en los actores.

Se puede decir que la «situación cultural» expresa, simboliza, ordena y controla la «orientación humana» por medio de códigos de significados y combinaciones de símbolos formados por los *objetos culturales*.

Esos códigos de significados, al ser interiorizados a través de la personalidad, determinan en el individuo líneas de acción deseables y no deseables y definen cuál es el comportamiento adecuado y aceptable y cuál no lo es. Concretando, la «situación cultural» viene a ser o significar un *control normativo* y una *guía* o *código* para la acción.

Hay muchas definiciones de «cultura», pero posiblemente una de las más interesantes y atractiva es la Shein en «Organizational culture and leadership» (1985) que, para fijar la atención, se desglosa en sus tres elementos esenciales. «La cultura es:



- Un conjunto de *creencias*.
- Inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que han funcionado suficientemente bien para ser juzgadas válidas.
- Y, consiguientemente, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas».

El profesor de la Universidad de Navarra Rodríguez Porras destaca el acierto de centrar la esencia de la cultura en un conjunto de *creencias*, pues las creencias son, precisamente, la base de la vida de cada persona en cuanto constituyen lo que se considera como una «realidad» a la que se presta un «asentimiento» libre y en la que «vivimos, nos movemos y somos». Las creencias suponen un *asentimiento* a lo que se cree o espera de los «objetos culturales» y la *adhesión* a la organización o grupo que los atestigua o propone.

La definición de Schein permite trazar las líneas generales del papel de la Alta Dirección en la llamada «gestión de la cultura» que se puede expresar en tres fases:

- Investigar y descubrir los objetos o elementos de la «situación cultural» y hacer patentes los valores subyacentes esenciales motivadores de la acción.
- Formar la personalidad de los miembros de la organización aplicando los procesos y técnicas de la «socialización» y del «control social» (REVISTA GENERAL DE MARINA, diciembre 1994, febrero 1995 y enero 1997) para que los individuos interioricen los valores del «sistema cultural».
- Ante la necesidad de cambios, innovación, adaptación o nuevas circunstancias, actuar sobre los símbolos y los elementos de la «situación cultural».

El sistema cultural tiene una especial importancia en la moderna «Teoría del Desarrollo Organizacional» (D. O.), que define la cultura como «modo de vida propio de cada organización» y contempla la supervivencia de una organización, su renovación, revitalización, crecimiento y desarrollo como un proceso permanentemente planeado de modificaciones culturales y estructurales, pero significando que el cambio de estructuras no es suficiente para cambiar una organización; la única manera de cambiarla es «cambiar la cultura».

Cuando el «cambio cultural» procede del exterior y no es convenientemente encauzado, puede suceder que los comportamientos individuales y de grupo sufran sensibles alteraciones y que, incluso, los fines de la organización experimenten algunas desviaciones.

Esa consideración es de especial importancia en las Fuerzas Armadas, en las que los objetos culturales son su núcleo central y último reducto en el que se albergan los valores de «lo militar» que, en una situación como la señalada, podría ser sustituido por el «espíritu ONG» propio de las organizaciones no gubernamentales.

Por último, el vínculo organizativo que se puede crear institucionalizando los elementos del sistema cultural mejora la eficacia y la moral, pero su función principal es y será la de crear una organización social viva e integrada y lograr su supervivencia. Corresponde al líder crear ese «vínculo organizativo», pues, como dice Schein, «la función única y esencial del liderazgo es el manejo de la cultura».

### La situación social

Los objetos o elementos de la «situación social» son el entorno humano que rodea al actor, tanto en el seno de la organización como fuera de ella.

Este entorno humano está constituido por otros «actores» individuales o colectivos con los cuales puede «dialogar» y entrar en «interacción».

En esa interacción, el actor y los elementos de la situación —fijando objetivos gratificantes y rechazando lo que suponen nocivo— mediante el diálogo construyen normas de comportamiento como «expectativas del papel» que deben y tienen que representar.

El cumplimiento o no de esas «expectativas» del «papel» por parte de uno y otro (actor-situación) dará lugar a reacciones en el sentido de reorientar el «papel» del actor o en el de cambiar la «situación».

Cuando esas acciones y reacciones dan lugar a un «papel» y una «situación» que adquieren vigencia y se institucionaliza, se forma o constituye un «grupo» que actúa como un centro diferenciador y regulador de la acción de sus miembros, con las siguientes características:

- Interacción mutua de sus miembros.
- Ayuda psicológica: se entienden y comprenden.
- Tienen conciencia de ser y pertenecer al grupo, esto es, se perciben como grupo.
- Se influyen mutuamente, sin grandes diferencias por razón de *status*.
- Suele existir, no necesariamente, un «líder».

El grupo impone a sus miembros un «comportamiento preciso» y delimita la amplitud y los límites de la acción de su «papel». El «papel», pues, aparece como un comportamiento «reglamentario» que lleva en sí el concepto de «sanción»: sanción positiva la favorable y aprobatoria de la acción del actor, y sanción negativa la de sentido contrario, que puede llegar a la expulsión del grupo.

Hay que señalar que ese «papel» no completa ni se identifica con el «sistema de acción» —comportamiento global— del actor, pues éste desempeña un «haz de papeles» que interviene en la configuración de los grupos y crea un cierto grado de incertidumbre en los comportamientos regulados, cuando, además, el hombre es «libre» y se «está realizando» constantemente.

Entre esos «papeles», que forman el citado haz, se pueden citar los que le corresponden por: el sistema familiar, las creencias religiosas, la pertenencia a una determinada comunidad o grupo social, la ideología política o sindical, la pertenencia a alguna organización de voluntarios, etc.

El factor humano, por tanto, no se puede estudiar tomando como unidad de pertenencia a la organización al «individuo» en general, singular y no intercambiable, sino tomando como referencia a la «persona» en el desempeño de sus diversos «papeles». Ahora bien, la interacción de esos papeles y su influencia en la constitución de los «grupos» conduce a que, principalmente, se deba dirigir la atención a los grupos, formales e informales, que orientan e imponen el comportamiento de sus miembros y defienden sus intereses, necesidades y deseos.

Los *grupos formales* se forman en tomo a la estructura formal de la organización y en virtud de las relaciones funcionales y de coordinación, verticales y horizontales, establecidas reglamentariamente. El papel de sus componentes queda limitado al asignado por las normas oficiales, con un comportamiento ligeramente modificado por la personalidad de cada uno en cuanto a sus necesidades, deseos y pasiones.

Los *grupos informales o irregulares* están constituidos por aquellas personas que coinciden y se interrelacionan por diversas causas: elementos culturales, sentimientos, vivencias, etc., presentes en los «papeles» que, en términos generales, les impone o especifica el medio ambiente. Esta interrelación y comunicación simbólica da lugar a una cierta unidad de comportamiento y objetivos que se manifiesta o especifica por un «papel» que se superpone, en sentido positivo o negativo, al que les corresponde como miembros de los grupos formales. Este papel, sin embargo, no suele ser muy estable, pues puede cambiar a tenor de la «dinámica del grupo que está sometido a «cambios», tanto por la influencia del haz de papeles de sus miembros como por alteraciones de la «situación orgánica» y la «situación cultural».

Los *grupos informales* se relacionan entre sí, en general, por medio de una persona que ocupa posiciones claves en ambos grupos y realiza una misión que Likert llama de «imperdible» que sujeta a los grupos no sólo en el ámbito de la organización, sino también en el ámbito exterior que tiene alguna relación con la organización.

De esa forma se establece o aparece una *organización informal o irregular* sin estructura, difusa y casi subterránea, cuya importancia puso de manifiesto, por primera vez, Chester Barnard, que llamó la atención de los directivos que

ignoraban o menospreciaban esa realidad que convenientemente utilizada podía servir para:

- implantar actitudes, comprensiones, costumbres, hábitos, creencias, etc;
- crear las condiciones para afianzar la organización propia o formal;
- satisfacer psicológicamente las necesidades de su miembros, y
- favorecer la comunicación.

La «situación social» impone a la Alta Dirección la necesidad de identificar, diferenciar y categorizar los diversos «grupos» y sus «imperdibles», e investigar el papel que desempeñan en la orientación de los comportamientos, su grado de poder y de acceso a los recursos, así como descubrir los posibles problemas de «conflicto» y «poder» y las estrategias que siguen los grupos —manipulación de las normas, aumento de las áreas de competencia, etc.— para asegurarse una mayor participación en las decisiones y gestiones que afectan a sus objetivos y una posición más dominante, sin descartar la posible existencia de grupos orientados por sus exclusivos intereses particulares en detrimento de los intereses generales de la organización.

Los investigadores del Departamento de Defensa de los EE. UU. emplearon con éxito estos análisis, en especial en cuanto a la dinámica de los grupos, para explicar las variaciones en la moral y, en especial, el sentimiento de privación entre los soldados norteamericanos durante la segunda guerra mundial.

Con la profesionalización de las FAS, el estudio de los grupos, siempre importante en todos los niveles, adquiere más relevancia en el de soldados y marineros.

Con el reclutamiento obligatorio, el perfil sociocultural de los reclutas es muy variable, sin deseos específicos y con los únicos elementos integradores, para formar grupos, que los que se derivan de sus costumbres regionales o de sus aficiones y diversiones preferidas y, por tanto, sin relación alguna con la organización militar.

En la nueva situación, el perfil sociocultural de los voluntarios es más restringido y más uniforme por la impronta de las condiciones sociales y ambientales que los han impulsado a tomar esa decisión. Por tanto, no es descartable que aparezcan elementos, vinculados a la organización militar, que lleven, de forma más o menos consciente, a la formación de grupos para obtener satisfacciones, por emociones personales con las que se automarginan de lo militar, por ansiedad o incertidumbre ante el futuro, por competencia, por falta de motivación, etc.

Entra dentro de lo posible que esa investigación y conocimiento lleve a la imagen de un revuelto mosaico de relaciones cambiantes, de desorden y de intereses con lealtades y deslealtades variables. Para corregir la situación de tal imagen, que puede responder a una realidad, se requiere una distribución

adecuada de controles, regular el acceso a los recursos y a las áreas de decisión y crear «grupos de interés» orientados a fomentar orden y lealtades.

Por otra parte, se debe promover una aproximación a la sociología y psicología y poner en práctica alguno de sus mecanismos para mantener las tensiones y conflictos dentro de unos límites aceptables:

- utilizarlos para orientar algunas conductas;
- localizar algún enemigo común que los una;
- evitar que tengan que enfrentarse;
- localizar y proponer objetivos de orden superior;
- proponer transacciones, tratando de sustituir la «ambición» por la «seguridad», fomentando la colaboración, etc.

Todo ello tratando en cualquier caso de poner más énfasis en el «poder» que en la «productividad», pero entendiendo por «poder», no el dominio sobre las personas, sino la capacidad para movilizar recursos con el fin de realizar los objetivos de la organización... y el principal recurso es el hombre, el «capital humano».

## Conclusión

Las tres «situaciones» deben orientar la acción del «actor» para que se integre en la organización y, sin pérdida de su libertad, adopte un comportamiento moral, ético y profesional que conduzca a la adhesión y la cooperación y, al mismo tiempo, al desarrollo integral de su persona.

Para alcanzar ese objetivo, que supone una «entrega» total a la organización, es imprescindible disponer de un «sistema de comunicación» eficaz y eficiente y que la «actividad comunicativa» esté orientada a inspirar, inculcar y sensibilizar a las personas y a los grupos, que se configuran según dos aspectos, como:

- *objetos* que han de ser «manejados» para que asuman las cargas que suponen sus actividades en el sistema cooperador; y
- *sujetos* a los que «atender» y «satisfacer» de forma tal que queden compensadas las cargas impuestas.

Esa «actividad comunicativa» es la esencia del liderazgo (REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre 1997, pag. 313), cuya eficacia reside en darle sentido a la participación de los miembros en el conjunto de sus «papeles», otorgándoles juicio para comprender lo que hacen y cuál es el significado de su comportamiento y de sus relaciones con los otros miembros y grupos de la organización.

Es preciso señalar, por último, que no es posible engañar a las personas hasta hacerles creer que son lo más importante o que participan activamente en la vida de la organización, cuando en realidad sólo hay «palabras» y un intento de controlar su mente. La actividad comunicativa sólo es eficaz cuando se apoya en una gestión honesta y convincente, que logra la identificación de los códigos personales con los de la organización.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERS, Henry H.: *Principios de organización y administración*. México.
- BARNARD, Chester I.: *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid, 1959.
- CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la Administración*. Santafé de Bogotá, 1997.
- CIMMINO, Salvatore: *La organización administrativa en su contexto social*. Madrid, 1965.
- DURKHEIM, Emile: *De la división del trabajo*. 1893.
- FRANKL, Viktor E.: *El hombre en busca de su destino*. Barcelona, 1992.
- KAUFMANN, Alicia E.: *El poder de las organizaciones*. Madrid.
- PARSONS, Talcott, y SHILS, Edward: *Hacia una teoría general de la acción*. Buenos Aires, 1962.
- RODRÍGUEZ PORRAS, Jose M.º: *El factor humano en la empresa*. Bilbao, 1993.
- SÁNCHEZ LÓPEZ, Francisco: *Sociología de la acción*. Madrid, 1964.
- SCHIEIN, EDAGARD H.: *Psicología de la organización*. México.