

La economía conductual como una estrategia de intervención del Desarrollo Organizacional (DO)



Pixabay / Pexels

Guillermo Anaya Quintal

Jefe del Programas Académicos de Posgrado
Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

Juana Angélica Luna

Profesora de Asignatura Virtual de la División de Investigación y Posgrado
Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

El Desarrollo Organizacional (DO), está presente como un eje fundamental en varios programas de licenciatura, postgrado y educación continua ofrecidos por universidades mexicanas. Sin embargo, en sectores cada vez más amplios de productores y usuarios del conocimiento, se ha generado una discusión profunda respecto a la eficacia de las teorías y prácticas del desarrollo y cambio organizacional. Si bien, el debate no es reciente, en la actualidad son pocas las universidades mexicanas que lo han incorporado como una línea de investigación y entre ellas, no es exclusiva.

En 1968, en el reporte de la **Social Science Research Council**, ya se abordaban aspectos epistemológicos y teóricos acerca de la validez del DO y en 1970, los fracasos de la introducción del Desarrollo Organizacional norteamericano en otros contextos culturales, fueron objeto de una investigación sistemática que arrojó una hipótesis crucial: **¿La cultura es hostil al Desarrollo Organizacional?** (Steele, 1977). El autor de esta tesis se apoyaría en las experiencias obtenidas en Gran Bretaña, para hablar de una ruptura entre los postulados de base del DO norteamericano y la cultura británica. Por su parte, Pinto (1979), mostraría cómo los valores y los postulados implícitos en el Desarrollo Organizacional, eran totalmente opuestos a la cultura latinoamericana y más aún, se correría el riesgo de una sustitución cultural. Dentro de esta línea, otros autores, analizaron el

decálogo cultural del DO y los valores de otras sociedades. Faucheux Amado y Laurent insistieron en las diferencias culturales contrastantes particularmente, entre la cultura latina y la norteamericana.

Paralelamente, autores como Ghiselli, Porter, Hofstede; Laurent y Luna, en distintos años, evidenciaron, a través de trabajos comparativos, ciertas dimensiones críticas que parecen diferenciar las culturas nacionales en torno a la concepción de las organizaciones y de su *management* (Faucheux, Amado & Laurent, 1982, p. 373-370).

A pesar de que algunas de estas investigaciones son más descriptivas que explicativas, corresponden a una primera etapa de la investigación intercultural cuyo mérito esencial está en **cuestionar el mito de la universalidad de las representaciones y de las prácticas organizacionales**.

La aproximación culturalista contrariamente a la aproximación comparativa de tipo funcionalista, no se reduce al simple contexto, sino que se conceptualiza en términos de cultura nacional, de tal manera que, los fenómenos estudiados se encuentran fuertemente influenciados por la cultura nacional, al punto de provocar discontinuidades fuertes entre los países comparados, debido a su especificidad o identidad cultural.

Es el ejemplo de los trabajos de Michel Crozier, llamado *El Fenómeno Burocrático*, *El Programa Mental* Hofstede y *El Pacto Social* de d'Iribarne.

Si la aproximación funcionalista se pronuncia por la universalidad bajo el principio de **racionalidad** y la aproximación culturalista por el **particularismo** de los objetos de análisis, la aproximación social se inclina por la construcción de los actores en su relación con la sociedad, es el principio de la generalización el que subyace a este tipo de aproximación, privilegiando el lazo social que se establece entre actores y sociedad.

Por otro lado, es conocido el fracaso de numerosas intervenciones en la dimensión conductual del desarrollo organizacional en México, principalmente a nivel institucional. La concepción subyacente del individuo es coherente con los valores norteamericanos. Un individuo bueno, activo, emprendedor y deseoso de realizarse actual y potencialmente contribuyendo al logro de los objetivos ambiciosos de la organización.

En este modelo, Carl Rogers (1961), provee a los teóricos de la escuela de las relaciones humanas norteamericana, las nociones de *growth*, el *self* de actualización, el de autodirección que son la base de los trabajos de McGregor (1960), donde la **teoría Y**, y el **Self de dirección**, guiados por un consultor, constituyen el soporte organizacional de la aproximación Rogeriana y una referencia del DO.

Si bien esta visión optimista puede ser ilusoria, se complementa con la aproximación contingencial de la psicología humanista de los años setenta a través de sus técnicas de intervención, catárticas, empáticas, corporales, afectivas y provocadoras. Sin negar el peso del pasado, estos terapeutas organizacionales consideran que la historia del individuo puede ser contrarrestada, sin hacer referencia a ella con sus técnicas conductuales del **aquí y ahora**.

Este pragmatismo, tiene por corolario, que tanto la organización como la sociedad, son consideradas como datos, como hechos, como entidades que existen por ellas mismas y no como una asociación de personas, con intereses eventualmente diferentes e incluso contradictorios.

Como no existe un antagonismo mayor, entre los valores de los empleados y los valores de la organización, los conflictos que pueden surgir, son tratados en el plano meramente psicológico: **malos entendidos, antagonismos interpersonales, falta de información, trabajo poco estimulante, problemas de comunicación**.

El DO entonces, busca una constante evolución del comportamiento organizacional, de las personas y de los grupos, en un entorno de necesaria armonía. Este proceso de intervención conductual se apoya en el concepto del cambio planeado. Se trata de un proceso de intervención, continuo y ordenado que hay que seguir de cerca. Es como tomar el pulso de la organización a intervalos con el fin de evitar alguna crisis o un accidente, es decir, la **'salud organizacional'** de Argyris.

Esta acción puede ser llevada por un consultor interno, especialista en DO, generalmente allegado a la dirección, o por un consultor externo. Para los teóricos del DO, tanto uno como el otro, son generalmente bien aceptados por los diversos actores de la organización.

El rol que juega la alta dirección, es fundamental para el éxito del Desarrollo Organizacional, ya que las intervenciones en conductas se dan de manera escalonada, donde intervienen todos los niveles jerárquicos, a través de juntas de confrontación, grupos de diagnóstico, encuestas de clima organizacional y aprendizaje relacional.

El DO se inscribe entonces, dentro de una corriente humanista y contribuye, para sus practicantes, al progreso de los individuos y la organización.

Las grandes críticas en contra del DO, provienen particularmente de los países latinos, principalmente Francia, quienes seducidos a finales de los años cincuenta por la novedad y eficacia de las intervenciones americanas del **training-group** y feed-back, enfrentaron la oposición de los psicólogos franceses de inspiración freudo-marxista, quienes marcaron progresivamente sus distancias, por considerarlo demasiado ideológico y típicamente americano. Para ellos, los individuos

se encuentran gobernados la mayor parte del tiempo, por el inconsciente y actúan a través de pulsiones, emociones complejas, ambivalentes y peligrosas; es por esta razón, que los individuos no pueden tener confianza plena en la organización, ya que la confianza se encuentra limitada por su propio imaginario individual.

En cuanto a las relaciones interpersonales, el poder determina comportamientos más estratégicos que auténticos y actitudes más opacas que transparentes, por lo que el individuo actuará a través de las zonas de incertidumbre dejadas por la organización. Así, cualquier intervención organizacional, será difícil pues no dejaría de servir a los intereses de cada uno.

Por otro lado, el actor latino, tiene una relación ambivalente frente a la autoridad y jamás de confianza. Aquí, el imaginario individual, no permitirá aceptar un proceso de ayuda sin antes protegerse.

Apoyándonos en los trabajos de investigación de especialistas, tanto norteamericanos como latinos, así como de consultores y practicantes del DO, intentaremos proponer una concepción que integre ambas posturas a partir del modelo de **la Economía Conductual**¹ como una estrategia de intervención del Desarrollo Organizacional.

Contrariamente a lo que muchos concluimos, la economía no se limita al estudio de pérdidas y ganancias desde el pensamiento clásico. Desde el punto de vista filosófico, los individuos no tienen un conocimiento perfecto de ellos mismos, sin embargo, es suficiente para tomar sus decisiones. La pregunta del conocimiento, de sí mismo, ha sido abordada por los economistas toda vez que afecta las decisiones de sus decisiones.

La versión de la doctrina de **Hume**, reconoce la presencia de múltiples fuentes de incertidumbre que condicionan las decisiones económicas.

Tanto los psicoanalistas como los economistas han desarrollado trabajos sobre el conocimiento del sí o del yo.

Los psicólogos, fueron los primeros en explicar el hecho de que los individuos mantienen una confianza en ellos mismos y en sus perspectivas futuras, que no siempre son fieles a la realidad Tversky (1974). Así, la percepción que los individuos tienen de ellos mismos, puede estar sujeta a la confianza. Por ejemplo, la percepción que tienen los individuos sobre sus habilidades, afectará significativamente a sus decisiones en torno al esfuerzo en el trabajo.

¹ David Hume fue uno de los representantes de la llamada 'Ilustración Escocesa' y fue la primera gran figura del pensamiento económico que abrió el camino que había de llevar a establecer la economía política como una parte constitutiva de una ciencia social más amplia.

Para los economistas, los errores de percepción, se tornan delicados, toda vez que las características individuales y las probabilidades efectivas asociadas a eventos futuros son difícilmente medibles. Por ello, los psicólogos han sugerido estudiar la confianza no en el plano individual sino en el plano grupal.

Los economistas por su lado, abordaron el tema fuertemente en los años 80 y 90, con la corriente **behaviorista** de Simon (1955), Cyert y March (1963), de donde emerge la **economía del comportamiento**.

Cabe señalar, que el desarrollo reciente de herramientas de la economía conductual, ha permitido renovar la corriente behaviorista, a partir de la experimentación, constituida como una herramienta de investigación de la economía del comportamiento, en un contexto de interacción estratégica. El método experimental, gracias a pruebas empíricas, es un recurso esencial de refutación para las investigaciones relativas a la economía del comportamiento

El rol que juega la confianza sí para explicar las anomalías del mercado será retomado en este trabajo como una propuesta para desarrollar una imagen positiva de sí mismo que favorezca la motivación y el desarrollo individual y grupal.

La presente reflexión se inscribe en el contexto particular de la economía conductual del trabajo. **Evidentemente, la relación de la confianza en sí mismo con la economía del trabajo**, conduce al análisis de la economía de los recursos humanos ya que se medirá el impacto de la confianza en sí, en la motivación y desarrollo individual y el trabajo en equipo. No obstante, podemos anticipar que el equilibrio entre los intereses de la organización y los intereses de los individuos, fuertemente refutado por los críticos del DO, puede ser significativamente afectado por la confianza en sí.

Para lograr esta contribución debe ser realizada a partir del método experimental, adaptado a casos de estudio. Con ayuda de la experimentación, como método científico, se podrá aislar el objeto de estudio y considerar su pertinencia como método de intervención para el DO.

Y es precisamente a través de la aplicación de los experimentos derivados de los hallazgos en economía conductual que podemos avanzar hacia una conceptualización integral de la intervención en el DO. Mucha de la intervención propuesta hasta el momento viene de suposiciones e interpretaciones basadas en algún constructo sobre el comportamiento humano, pero con poco fundamento científico. Las herramientas que nos proporciona la economía conductual permiten establecer estrategias basadas en evidencia empírica que permitan apuntalar el DO.

Referencias

- Steele, F. (1977). Is the Culture Hostile to Organization Development? The UK Example. In *Failures in Organization*.
- Fauxheux, C. Amado, G. Laurent, A. (1982). *Annual Review of Psychology*. USA: Annual Reviews.

Guillermo Anaya Quintal

guanaya@uveg.edu.mx

Doctor en Ciencias de la Administración titulado con mención honorífica por la UNIVA. Maestro en Administración, Maestro en Finanzas, Licenciado en Comunicación e Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica. Actualmente se desempeña como Jefe de programas académicos de posgrado a cargo de la Maestría en Administración Estratégica en la UVEG. Ha desempeñado diversos cargos en instituciones públicas y privadas. Además, cuenta con una trayectoria de veinte años como consultor empresarial tanto para organizaciones gubernamentales en los tres niveles de gobierno como para la iniciativa privada. Es participante regular con investigación en los congresos realizados por ACACIA y el IMEF, así como coautor en dos libros editados por la UNAM.

Juana Angélica Luna

jualuna@uveg.edu.mx

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Metropolitana. Estudios doctorales en Management por la HEC-Universidad de Montreal, Maestría en Relaciones Industriales con especialidad en Desarrollo Organizacional y Administración de Personal por la Universidad de Guanajuato. Diplomado en Alta Dirección por la HEC – Universidad de Montreal, Diplomado en Análisis de datos estadísticos y encuestas por el CIMAT, Diplomado en Diseño y Operación de Cursos en Línea por la Universidad de Guadalajara, Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad de Guanajuato. Cuenta con experiencia como consultora en las áreas de Gestión de la Calidad, Administración Estratégica y Desarrollo Organizacional. Se desempeñó como Responsable de Planeación y Desarrollo de Personal, Responsable de Desarrollo Organizacional y Responsable de Gestión del conocimiento y certificación de competencias en el Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales (LAPEM) de la Comisión Federal de la Electricidad (CFE).