

# LA ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA DESDE EL “ESTUDIO DEL ALMA”

Emanuel Antonio Trujillo Anaya

## INTRODUCCION

*“La psicología es la ciencia que estudia la conducta, los procesos mentales y la personalidad del hombre, considerando individualmente, a lo largo de su vida y en su búsqueda por dar a esta un sentido que le permita trascender más allá de sí mismo”* (Zepeda, 2003). Al ser el factor humano la “materia prima” principal y más compleja dentro de una organización, la relación entre ambas ciencias sociales se vuelve íntima. Dentro de la misma ciencia cuyo raíz etimológica significa “estudio del alma” existe un campo de acción específico que se aproxima a nuestro objetivo de este texto: la psicología organizacional, sin embargo el presente escrito pretende ir más allá de la psicología aplicada en los departamento de RH en donde ocupa un lugar determinante en la selección y capacitación del recurso humano, para brindar una perspectiva a la pregunta ¿Cuál es la relación de las ciencias administrativas con la psicología?

## CONTENIDO

### Antecedentes

La psicología y la administración son dos ciencias estrechamente unidas ya que a través de la historia del desarrollo del *management*, la necesidad de comprender el comportamiento de las personas para poderlas administrar ha sido siempre fundamental, precursores de la administración como George Elton Mayo tuvieron como profesión principal la psicología y a partir de sus conocimientos en esta ciencia aportaron las bases de la escuela de relaciones humanas en la cual el empleado no puede ser interpretado como una engrane más de un mecanismo, sin embargo anteriores al trabajo de Mayo existieron dos importantes hechos derivados de los problemas de fatiga, de las condiciones de trabajo a las cuales se habían expuesto los trabajadores bajo la racionalización del trabajo de Frederick Taylor, Hugo Münsterberg, profesor de psicología en Harvard, en 1913 publicó una obra titulada *Psychology and Industrial efficiency*; En 1920 C.S Myers, ex director del laboratorio de psicología de Cambridge, fundó como institución privada en Inglaterra el “National Institute of Industrial Psychology” y derivado de este hecho el gobierno británico promovió la fundación del “industrial Health Research Board” (Brown, 1998). A partir

de la aparición de la escuela de relaciones humanas, muchos autores han aportado con respecto a la importancia de la psicología en las organizaciones o psicología industrial como también es llamada, independientemente de la corriente administrativa a la que pertenezcan o hayan formulado: Lewin y las bases del estudio del liderazgo, Maslow y sus trabajos acerca de la motivación, Likert y su teoría de integración de grupos donde la dirección debe ejercer un papel de líder, McGregor y sus teorías “X” y “Y”, Ouchi y su teoría “Z”, McClelland y su teoría acerca de las competencias Humanas (Bermúdez, 2006), Berthalanffy al concebir a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles al cambio y su relación con la psicología organizativa, Chandler y Woodward con la teoría de la contingencia que contienen un fuerte enfoque humanista y afirmar que no hay nada absoluto en los principios de la administración (Medina & Avila, 2002). Los trabajos de estos investigadores si bien están orientados a toda la organización muchos de sus estudios ponderan una de las etapas del proceso administrativo: la dirección, la cual implica mandar, influir y motivar a los empleados para que ejecuten tareas específicas y convencer al grupo organizacional para lograr los objetivos que surgen de los pasos de la planificación y organización del proceso administrativo. (Stoner & Edward, 1996).

### La psicología de los reflejos e instintos.

Uno de los paradigmas de la psicología que incluso se ha trasladado a la neurociencia es el enigma que representa el comportamiento humano, ya que si bien hay estudios que describen diferentes actividades y procesos mentales a nivel neuronal, la complejidad de los reflejos e instintos que llevan al ser humano a motivarse o a tomar decisiones son fenómenos psíquicos que desbordan toda frontera (Bermúdez, 2006).

En materia de psicología clásica, el ruso Ivan Pavlov quien fue pionero en relacionar la psicología con la neurociencia para eliminar la subjetividad de la psicología, menciona que los actos son consecuencia de reflejos condicionados dicho de otra manera entrenados, que se convierten en estímulos que se traducen en una acción que por naturaleza no generaría reacción alguna, el acto resultante pueden tener efectos reforzantes los cuales aumentan la posibilidad de ocurrencia de una conducta, Skinner evidenció este mecanismo con una rata, una palanca y comida, luego Watson lo empleo para obtener resultados sobre el aprendizaje de sílabas sin sentido (Zepeda, 2003), este efecto ha sido intensamente estudiado, incluso de él se deriva la teoría conductista<sup>1</sup>, que para algunos autores es la línea que ha seguido la teoría administrativa (Brown, 1998).

---

<sup>1</sup> Modelo psicológico inicialmente propuesto por Watson, el cual propuso el estudio de los hechos que podían observarse objetivamente, cambiando el enfoque de la psicología de los procesos psíquicos internos hacia la conducta externa que es objetivamente observable (Coleman & Hammen, 1977).

Este principio de la psicología es tan básico que muchas veces es olvidado por los que gestionan el recurso humano abrumados por cumplir con indicadores, reportes y demás exigencias de los sistemas productivos se olvidan de que las personas responden a estímulos, una acción proactiva puede ser reforzada mediante efectos reforzantes tan simples como decir: “bien hecho” pues asumimos que es su responsabilidad, en vez de utilizar este medio para aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta. Por todo lo anterior el administrador no debe ser ajeno a conocer y poder emplear a la psicología pues no solo tiene campo de acción en la capacitación y la selección del personal si no debe ser un vehículo para dirigir a la empresa al desarrollo organizacional y la calidad total ya que las acciones que toma la empresa para asegurar la calidad en sus productos está directamente relacionada con la forma en que se producen, transportan o distribuyen y con ello el factor humano que es el encargado de desempeñar dicha actividad, por lo que los conocimientos de la psicología pueden ser indispensables para generar un compromiso consiente de dichos empleados para lograr la mejora continua (Zepeda, 2003).

### Psicología y dirección.

“La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones” (Stoner & Edward, 1996), por lo cual el correcto desempeño de los gerentes para poder dirigir a la empresa a la consecución de sus metas, la labor de dirección no solo es llegar al primer círculo de colaboradores, si no consta de asegurar que las directrices y la información sea la correcta y la misma en toda la organización a través de un sistema de valores organizacionales los cuales se ven impactados por las ideologías de la sociedad y viceversa (López, 2000). Stoner divide la dirección dentro del proceso administrativo en 4 áreas: motivación, liderazgo, equipos y trabajo en equipo, comunicación y negociación, las cuales serán descritas a continuación bajo los aspectos que competen a la ciencia del conocimiento de la conducta y los procesos mentales de los individuos.

### Motivación.

La motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins & Judge, 2009), dicho proceso no es el único que interviene en el desempeño del trabajador, es primordial también la capacidad, las condiciones y los recursos con los que cuenta el individuo. Los investigadores del campo presuponen que no hay mucha motivación y que esta debe ser dosificada adecuadamente de tal forma que si los administradores conocen que mueve a las personas para obte-

ner un mejor desempeño es posible la inclusión de recompensas laborales (no necesariamente monetarias) dentro de los planes estratégicos de la organización (Stoner & Edward, 1996).

Para la psicología la motivación resulta un área de oportunidad extraordinariamente compleja, en la cual hay muchas posturas y teorías pero ninguna, inclusive a nivel neuronal, ha podido descifrar la llave que lleva a la motivación del ser humano, J. P. Chaplin menciona las siguientes posturas (Zepeda, 2003):

- a) Estado de tensión interna en el individuo, que despierta, mantiene y dirige la conducta hacia una meta.
- b) La razón consiente dada por el individuo para justificar su conducta.
- c) Una razón inconsciente para el comportamiento.
- d) Una disposición o actitud que guía la conducta.
- e) Un drive, entendiendo por este concepto los motivos primarios cuya base corporal es conocida.

La motivación es una fuerza psíquica que mueve a la voluntad, ya lo decía Albert Einstein “*Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad*” de ahí el interés a partir de los años 50’s, ya que se formularon las primeras teorías de la motivación descritas en el cuadro siguiente:

Tabla 1. Teorías clásicas de motivación. (Fuente: elaboración propia)

Teoría	Autor	Postulado
Jerarquía de las necesidades.	Abraham Maslow	Existe una jerarquía de 5 necesidades – fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de auto relación
Teoría X y Y	Douglas McGregor	<b>Teoría X:</b> Supone que los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos y deben ser obligados a trabajar. <b>Teoría Y:</b> Los empleados les gusta el trabajo son creativos y practican la auto regulación.
Teoría de los dos factores	Frederik Herzberg	<b>Factores intrínsecos</b> relacionados con la satisfacción en el trabajo, <b>factores extrínsecos</b> con la insatisfacción. <b>Factores de higiene</b> , los cuales tranquilizan a los trabajadores, como la supervisión, políticas y salario, si dichos factores son apropiados, las personas no estarán insatisfechas.
Teoría de las necesidades	David McClelland	<b>Necesidad de logro:</b> Impulso por sobre salir, de luchar por el triunfo. <b>Necesidad de poder:</b> Es la necesidad de que otros se comporten de manera que no lo hubieran hecho por si mismos. <b>Necesidad de afiliación:</b> Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

La teoría de McClelland es la que tiene mayor apoyo en las investigaciones a comparación de las otras tres, pero en contra parte el mismo autor describe que las tres necesidades son involuntarias por lo que se pueden poseer sin que el individuo mismo este consiente de ellas y por lo tanto no son fáciles de medir, se requiere un

experto que mediante un proceso largo y por default costoso pueda medir las necesidades, por esta razón son escasas las empresas que invierten recursos para la aplicación de esta teoría (Robbins & Judge, 2009).

Desde la perspectiva de psicología existen teorías contemporáneas entre las de mayor impacto y sustento documental esta la teoría de la evaluación cognitiva, la cual sugiere que existen dos tipos de recompensas las intrínsecas (interiores) y las extrínsecas (exteriores), cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas (como el salario o el reconocimiento verbal) tienen un efecto en la motivación intrínseca, por ejemplo un grupo de voluntarios para los juegos olímpicos dedicaban más de 25 horas semanales para realizar su labor, lo encontraban simplemente fascinante, al empezar a recibir una remuneración monetaria dicho voluntario ejerciendo el mismo trabajo, lo dejó de ver interesante, esto puede parecer una aseveración sin lógica sin embargo los estudios de esta teoría así lo avalan, el trabajador al recibir motivaciones extrínsecas tangibles llegan a poner mayor interés en este que en la propia labor que desempeñan (Robbins & Judge, 2009), es por ello que algunas organizaciones hoy en día optan por aplicar políticas de aumento de sueldo gradual y periódicamente, de tal forma de que el colaborador no pierda el interés en su labor y siga esforzándose por alcanzar la “nivelación” de su salario. Por otro lado las recompensas extrínsecas verbales no materializables como los elogios por parte del jefe inmediato impactan positivamente en la motivación intrínseca centrando al colaborador en su trabajo y animándolo a ser mejor cada día, por ultimo esta teoría enuncia que las personas que persiguen metas por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos (Robbins & Judge, 2009), es por lo que el administrador debe de ocupar de persuadir a sus subordinados a realizar sus labores por convicción y no por obligación.

## Liderazgo

Liderazgo y administración pueden confundirse sin embargo la segunda implementa la visión y estrategia que dan los líderes, se define liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”, la fuente de esta influencia puede ser formal, es decir de acuerdo a la jerarquía dentro de una organización o el liderazgo sancionado, es decir la capacidad de influir independientemente de la estructura organizacional (Robbins & Judge, 2009).

Los primeros conceptos de liderazgo hacían énfasis en las características de los individuos que les hacían únicos y les permitían el éxito en sus roles, un punto de vista más moderado habla del surgimiento de líderes de acuerdo a los factores situacionales del entorno. La búsqueda de las cualidades de la persona que lo distinguen como líder, se vieron obstaculizados por problemas metodológicos (Coleman & Hammen, 1977), en la década de los 70's se efectuaron veinte estudios identificaron casi 80 rasgos de un líder pero solo cinco de ellos eran comunes en al menos cuatro

estudios, aun a principios de la década de los 90's existía amplia variación entre un estudio y otro, fue hasta la aparición del modelo de cinco factores de la personalidad llamado comúnmente como modelo de los cinco grandes (Robbins & Judge, 2009), sus principales características se enlistan la ilustración número 1.

Mediante este modelo se pudieron establecer con mayor claridad las cualidades de un líder pues en su gran mayoría los rasgos que a través del tiempo se habían estudiado y documentado, sin embargo dicho modelo no es absoluto, por ejemplo estudios indican que los líderes con asertividad alta, son menos eficaces que los que lo eran de forma moderada (García, 2011). Al igual que ocurre con la motivación desde el enfoque organizacional existen bastantes teorías, pero casi todas formuladas en un ambiente anglosajón, por lo que la infomulticulturalidad puede ser un factor que genere un sesgo en la validez del modelo. En general los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes.

Ilustración 1 Modelo de los Cinco Grandes (Fuente: Elaboración propia)



Los métodos usados por los líderes para ejercer su influencia y control dependen de las características del líder, del grupo y de la situación. Desde la visión de la psicología clásica existen tres tipos de líderes los que emplean el método de liderazgo autocrático, el que usa el método democrático y por último el que ejerce el

liderazgo por el método *laissez-faire* (Coleman & Hammen, 1977). Sus principales características son descritas en la siguiente tabla:

Tabla 2 Estilo de liderazgo de la psicología clásica. (Fuente: elaboración propia).

Estilo de lider	Características del liderazgo
Autocratico	Lider autoritario, establece metas, controla las actividades bajo una nula motivacion del grupo, generalmente los subordinados trabajan optimamente cuando esta presente el lider.
Democratico	Lider con apertura para discutir y determinar en conjunto los compromisos y la asignacion del trabajo, los subordinados muestran interes y originalidad, trabajan aun que el lider este presente o no
Laissez-faire	Lider unicamente se mantiene a la expectativa, grupos libres para planificar y asignar el trabajo, generalmente si los subordinados no cuentan con capacidades de autodiciplina la eficiencia y la calidad del trabajo son bajos

En general se puede decir que el liderazgo autocrático puede ser eficiente para resolver situaciones de crisis inmediatas y temporales, sin embargo si se utiliza en situaciones en las que no se requiere puede generar efectos adversos ya que provoca la disminución gradual de la iniciativa y con ello la capacidad adaptativa del grupo u organización, por otro lado, el liderazgo democrático tiene una mayor facultad para permanecer en conjunto con el grupo a largo plazo, ya que provoca el aumento de la creatividad y las facultades para que la organización pueda ser flexible y con ello puedan hacer frente a dos principales desafíos, el primero crear condiciones para el desarrollo de la empresa, con los recursos disponibles y otro el convencer a los colaboradores de coordinar esfuerzos, para el aprovechamiento los recursos y la consecución de metas de acuerdo a necesidades cambiantes (Gutiérrez, 2011).

### Equipos y trabajo en equipo

Con el fin de aprovechar los talentos y en base a las competencias de cada miembro, poder competir con mayor eficacia y democratizar la organización, la administración ha tomado como medio para la toma de decisiones operativas los equipos de trabajo.

A menudo se pueden confundir los grupos de trabajo con los equipos de trabajo y no son lo mismo (Robbins & Judge, 2009), en general los grupos de trabajo se limitan a compartir información para tomar decisiones acerca de su objeto de responsabilidad, de tal manera que su rendimiento en conjunto es la suma de la contribución individual de cada uno de los participantes. Un equipo de trabajo opera bajo una sinergia positiva, logrando con esto que su rendimiento se vea aumentado gracias a la aportación y experiencia de cada uno de los integrantes del equipo conformando una estructura que se complementa entre sí.

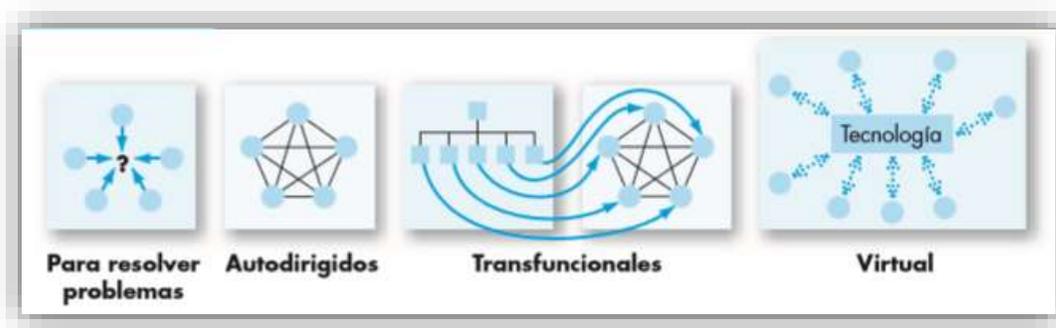


Ilustración 2 Los cuatro tipos de equipos. (Robbins & Judge, 2009)

Existen cuatro tipos básicos de equipos representados en la ilustración 2, su conformación está delimitada de acuerdo a las tareas, recursos, objetivos y tipo de organización de la cual se pretenda aplicar, independientemente del tipo de equipo un área de oportunidad desde el punto de vista psicológico existen dos aspectos que intervienen en la efectividad de estos subsistemas organizacionales: la atención y los modelos mentales de los integrantes de los equipos,

La *atención* ha sido definida de muchas maneras sin embargo Zepeda concluye en términos generales como “el ajuste de los órganos sensoriales y del organismo en general en el que hay una consciencia clara y vivida de ciertos estímulos o ideas, y que provoca una disposición para la acción”. Laberge señala que la atención tiene tres objetivos que nos permiten al mismo tiempo tener tres beneficios: precisión, referente a la selección del estímulo; rapidez, para detectar un estímulo y dar respuesta, por ejemplo en la elaboración de planes de acción; y continuidad, sostener la atención a estímulos externos o el mantenimiento de conductas en el tiempo (Munar & Rosselló, 2014).

Los equipos eficaces tienen *modelos mentales* exactos y comunes, es decir conocimiento y políticas sobre la forma de ejecutar el trabajo (Robbins & Judge, 2009), si los equipos no tienen estos mapas mentales es probable que se desenvuelvan en un ambiente de tensión el cual afectará el rendimiento y se formará una susceptibilidad a los conflictos, por lo que la conformación de equipos de trabajo no solo puede hacerse inconscientemente, si no que primero se deben reforzar mediante la ejecución de liderazgo orientar a los equipos de trabajo hacia la misma senda de conocimiento y políticas.

## Comunicación y negociación.

El proceso de la comunicación es capaz de modificar valores, conductas, ideas y actitudes, uno de los fenómenos de la comunicación que más ha interesado a los psicólogos es la persuasión, dicho interés surge a partir de los estudios sobre hipnosis donde es posible intervenir en los puntos de vista de los individuos (Zepeda, 2003).

La persuasión se define normalmente como "la comunicación humana que está diseñada para influir en los demás mediante la modificación de sus creencias, valores o actitudes" (Simons, 1986), dicha forma comunicativa se obtiene según Hybels y Weaver a través de tres formas básicas y combinables (Zepeda, 2003):

Palabra: Se basa en la veracidad comprobable al alcance del receptor o bien presentando argumentos lógicos y razonables para la persona a persuadir.

Sentimientos: Mediante la empatía orientando a la persona hacia la una propuesta que parezca ser la inevitable solución.

Moral: A través de una autoridad moral en base a la buena voluntad, juicio o posición social del persuasor para en base a ello poder gestionar el cambio deseado.

## CONCLUSION

La relación de la administración con la psicología es amplísima, existe un cumulo de teorías y modelos que su conocimiento y aplicación puede potenciar las habilidades gerenciales, un administrador no puede dejar de lado la formar y cultivar la ciencia Psicológica al menos a través de la basta literatura existente. Sin embargo existen claras áreas de oportunidad en donde las nuevas vertientes como la ingeniería administrativa en pueden abordar:

1.- Existe la necesidad de tropicalizar muchas de las teorías y métodos ya que la idiosincrasia de los países latinos es completamente distinta a la que están concebidos la mayoría de los modelos psicológicos.

2.- El diseño de modelos matemáticos que ayuden a la psicología a poder analizar los fenómenos que inciden en la administración de manera objetiva, a través de por ejemplo modelos dinámicos no lineales.

## BIBLIOGRAFIA

- Bermúdez, H. (2006). ¿Desde una ingeniería del alma hacía un "management" del espíritu? Acerca de la noción de psicología en el discurso administrativo y organizacional. *Cuadernos de Administración*(35), 59-79.
- Brown, J. A. (1998). *La psicología social en la industria* (Tercera ed.). Mexico DF: Fondo de Cultura Economica.
- Coleman, J., & Hammen, C. (1977). *Psicología contemporanea y conducta eficaz* (Primera ed.). Mexico DF: Manual moderno.
- García, R. M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gutiérrez, E. E. (2011). Características psicosociales de liderazgo empresarial. *Hitos de ciencias economico administrativas*, 17(49), 131-140.
- López, A. C. (2000). Gerencia organizacional y sociedad. *Especio abierto*, 9(3), 433-453.
- Medina, M. A., & Avila, V. A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(2), 262-272.
- Munar, E., & Rosselló, J. (2014). *Atención y percepción*. Madrid: Alianza Editorial.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). Mexico DF: Pearson Educación.
- Simons, H. (1986). *Persuasion: Understanding, Practice, and Analysis* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Stoner, J. A., & Edward, F. R. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Mexico DF: Prentice Hall.
- Zepeda, H. F. (2003). *Introducción a la psicología, una vision científico humanista* (Segunda ed.). Mexico DF: Pearson Educación.