

¿qué sucede con la ciencia del comportamiento? Una Crítica

Victorio Sagusfra.

El concepto "Ciencias del Comportamiento" ha representado en los últimos años un concepto sumamente familiar para los gerentes, centrando en ellos grandes esperanzas de ayuda administrativa. Tal concepto sugiere que existe una "Ciencia" dedicada al estudio del comportamiento humano, la cual ha acumulado datos científicos, formulado conclusiones científicas y está en la actualidad equipada adecuadamente para ayudar a las organizaciones a que maximicen sus recursos humanos.

Las técnicas de las ciencias del comportamiento están siendo (y lo han estado) utilizadas profusamente y varios gerentes competentes están (y lo han estado) entusiasmados con los experimentos de esas técnicas respecto al

rediseño de trabajos o tareas y a la motivación de gentes. Sin embargo, también existen muchos críticos que cuestionan las premisas de la ciencia del comportamiento, sus pretensiones y sus resultados. Dicen que aún no es tiempo adecuado para llorar ante la tumba de esa "Ciencia", pero que, como una panacea integral para motivar gente, mejorar la productividad y resolver problemas administrativos, esa ciencia está realmente "Muerta sobre sus Pies". Se expresan dudas acerca de si algún día fue una ciencia, considerando que existen diferencias entre la teoría y la práctica de la ciencia del comportamiento; que aún no se han establecido realidades; que no existen leyes o principios que la regulen; que aún está



en el proceso de desarrollar hipótesis, suposiciones y teorías tentativas. Todo esto parece particularmente cierto respecto de la "expansión de la tarea o trabajo" (job enlargement), la cual busca reducir la monotonía mediante el proceso de ampliar las tareas de trabajo y el enriquecimiento del puesto, proceso que es una expansión *vertical* de la tarea que proporciona actividades y decisiones de nivel superior.

Consideremos un caso real: Motorola de E.E.U.U. decidió producir nuevos radios pequeños lo que permitiría a los supervisores entrar en contacto con personal desparramado en diferentes partes y plantas de la empresa.

Los radios mencionados, que originalmente contenían 480 partes componentes, fueron rediseñados en tal forma que pudiesen ser ensamblados utilizando únicamente 87 componentes.

Cuarenta empleados de una de las plantas de Motorola fueron enseñados cómo ensamblar radios completos; fueron responsabilizados de su propio control de calidad y se les permitió que firmaran cada radio terminado y aprobado con su nombre personal. Los empleados, en su mayoría mujeres, continuaron trabajando en cuatro grupos de diez cada uno, pero en realidad esta agrupación obedecía a simples razones sociales, pues les permitía conversar mientras trabajaban.

Mientras tanto, 200 empleados de la planta ensamblaron ese nuevo tipo de radio utilizando los procedimientos anteriores de línea de ensamble. De acuerdo con los protagonistas del "rediseño de la labor", las mujeres, al tener responsabilidad total sobre el producto, deberían sentirse felices y satisfechas; deberían ser envidiadas por aquellos otros trabajadores atados todavía a la monotonía y tedio de líneas de producción. Pero no sucedió lo esperado. Casi toda la envidia sentida por los trabajadores en línea de producción se derivó de la publicidad que los otros trabajadores atrajeron, mas no por la "naturaleza expan-

sionada" de sus tareas. Muchas de las trabajadoras no desearon la responsabilidad total de ensamblar 87 partes componentes; el reto era demasiado fuerte para ellas.

Como resultado, el proyecto se deslizó hacia el tipo de ensamble que los científicos conductistas castigan como tedioso y monótono, insatisfactorio. El grupo original de 40 trabajadores que estaban ensamblando en forma completa los radios disminuyó a 12. Algunos miembros de ese grupo original en la actualidad ensamblan modelos de 20 partes introducidas por Motorola como "media unidad" entre ensamble total y trabajo de línea de ensamble. Mientras tanto, la mayoría de los trabajadores todavía prefieren el método antiguo de línea de producción, el cual requiere menor responsabilidad y representa una menor complicación en sus tareas.

Parece que lo que sucede es que conductistas inteligentes no pueden darse cabal cuenta de que los trabajadores no ven el llamado "enriquecimiento del trabajo" como ellos lo contemplan; que los trabajadores con atracción hacia los principios de ese proceso obtienen su expansión o enriquecimiento cambiándose a puestos que requieren superior destreza, los cuales les ofrecen autonomía y les exigen habilidad para poder participar en la administración.

Tal cosa sucedió en el proyecto Motorola, donde el número de las trabajadoras que estuvieron realmente interesadas en ensamblar "radios completos" se fueron a otras empresas que las contrataron como supervisoras o capataces.

Podemos estar seguros de que la mayoría de la fuerza de trabajo en México no siente atracción hacia el enriquecimiento y el rediseño del trabajo, y otras novedades similares. Existen estadísticas que prueban que ninguna empresa en E. E. U. U., después de 15 años, ha expandido los principios del rediseño del trabajo y del enriquecimiento del puesto hasta cubrir una planta industrial com-



pleta o una sección mayor de una planta industrial. El proceso sólo ha sido aplicado mediante pequeños experimentos con trabajadores seleccionados a propósito.

Los críticos sienten que si la ciencia del comportamiento es realmente una ciencia debió desde hace tiempo haberse establecido como algo más que un simple conjunto de hipótesis, y además haber logrado algunos resultados cuantificables.

Después de todo, han pasado ya 15 años desde que el famoso psicólogo y profesor Douglas Mc Gregor, (quien posiblemente continúa siendo el más conocido científico en comportamiento), propuso sus "teoría X" y "teoría Y", las cuales consisten en dos puntos de vista totalmentee opuestos sobre la motivación y el potencial humanos.

La teoría "X" dice, en efecto, que la gente es floja, caprichosa, testaruda, evita el trabajo y la responsabilidad, y tiene que ser empujada.

Por contra, su teoría "Y", a la que Mc Gregor apoyó, establece que la gente "gusta" del trabajo y de la responsabilidad.

Desgraciadamente, Mc Gregor nunca realizó un esfuerzo sistemático y científico para demostrar la validez de sus ideas.

En forma similar, la administración participativa en los años 1950, para nombrar tan sólo un aspecto más, reflejó preocupación sobre la manera de extraer a la gente su potencialidad total. Pero tampoco dicho movimiento ha probado sin lugar a dudas su pregonado "status científico". El Dr. Frederick Herzberg, "el sacerdote principal" del principio del enriquecimiento del trabajo (job enrichment) admitió recientemente en Londres que la ciencia del comportamiento ha fallado en resolver problemas humanos. Dice que la tecnología de relaciones humanas, surgida y desarrollada en E.E.U.U., está actualmente explotando en ese país: está fracasando de-

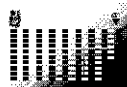
bido a que se ha convertido en material de libros de texto, con el resultado de que el hombre trabajando en el primer nivel, habiendo leído el mismo libro de texto que el que leyó el gerente, está situado un paso adelante: tiene miras y conceptos similares al gerente.

A pesar de esa desilusión e incertidumbre, la ciencia del comportamiento ha producido una gran variedad de técnicas:

1a. Aquellas cuyo efecto es la alteración de la estructura, como en los casos de toma de decisiones en participación, expansión de la tarea y enriquecimiento del puesto.

2a. Aquellas que buscan mejorar las relaciones humanas, como en los casos de formación de equipos de trabajo (Team building) y el análisis transaccional.

Subyacente en todo ese esfuerzo y gasto de dinero y de tiempo administrativo se encuentra la creencia de que la gente *si desea* liberarse de sus potencialidades y alcanzar la óptima satisfacción, dentro de su situación de trabajo. El extinto Abraham Maslow, uno de los pioneros de la teoría de la ciencia del comportamiento sugirió que el ser humano tiene una "jerarquía de necesidades", la cual empieza con su bienestar fisiológico —suficiente alimento en su estómago— y continúa en escalada gradual al través de su seguridad hasta su sentimiento de afiliación, de propia estimación y, finalmente, a la realización de sus potencialidades, a lo que él llamó "autorealización" (self-actualization). Cada necesidad, según Maslow, requiere ser satisfecha antes que la próxima y superior (en jerarquía) necesidad puede ser activada y satisfecha. Sin embargo Maslow siendo un hombre que constantemente cuestionaba sus propias conclusiones, estaba consciente de las imperfecciones de sus hipótesis. Por ejemplo, algunas personas pueden sentir que han llegado a su propia realización tan pronto como tienen suficiente "seguridad" para poder adquirir un televisor (blanco y negro, o de color).



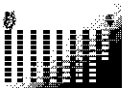
o una cantina bien surtida de licores. Sin embargo, la ciencia del comportamiento tiene tendencia a tratar las hipótesis como si fuesen hechos, y actúa sobre ellas. Veamos: una de esas hipótesis postula que la gente desea su propia realización; otra hipótesis: la gente deseará trabajar más apuradamente si sus líderes son cándidos, confiables y apoyadores. Desafortunadamente, existe fuerte evidencia de que seguidores inconscientes de esa teoría se han aprovechado de líderes que actuaron en la forma anterior, para su beneficio personal, descuidando sus trabajos y aumentando sus horas de ocio.

La teoría "Y" de Mc Gregor sugiere que el trabajo es tan natural como jugar o descansar y que la gente desea ejercer su autodirección y su autocontrol, en búsqueda de los objetivos a los que se haya comprometido. Estos conceptos sugieren que la gente no tan sólo acepta, sino busca responsabilidad; que la creatividad y la imaginación están ampliamente distribuidas entre la población y que el potencial intelectual del ser humano promedio viene siendo sub-utilizado por la moderna administración. Estimo que la mayoría de esas declaraciones son incapaces de ser probadas. Por ejemplo, el psicólogo norteamericano Dr. Harry Levinson señala que es tan "normal" para algunos no desear la "carga de la responsabilidad" como lo es para ellos buscarla. Esta tesis parece estar apoyada por la experiencia de Motorola comentada en párrafos anteriores.

En el libro titulado "Job Reform in Sweden", publicado recientemente por "Swedish Employers' Confederation", tanto las teorías como la aplicación práctica del "enriquecimiento del puesto" al estilo Herzberg son seriamente cuestionadas. El libro cita al investigador sueco Jan Edgren como impugnador de las opiniones de Herzberg acerca del dinero como un renglón de "higiene" que no motiva. Dice que la teoría de Herzberg no está basada en ningún estudio de sistemas de remuneración real de acuerdo con resultados; que tales programas, cuando son correcta-

mente contruidos, han probado ser poderosamente motivadores en Suecia. Establece que existe un "consenso general" en Suecia acerca de que las teorías de Herzberg ofrecen muy poca ayuda para el cambio en la administración de trabajo humano. Podemos pensar en que las teorías de ayer y la reputación de quienes las postularon y propusieron, están en continuo movimiento y cambio. Posiblemente así es como debe ser. El Dr. Gordon Lippit, profesor de ciencia del comportamiento en la Universidad George Washington, en E.E.U.U., dice lo siguiente: "Los científicos del comportamiento no deben volverse doctrinarios y pretender que existe alguna teoría correcta y probable de motivación humana".

En 1973 un equipo de trabajo constituido por personas distinguidas establecido por el Secretario de Salubridad, Educación y Bienestar (U.S. Secretary of Health, Education and Welfare) de E.E.U.U. publicó su reporte en un libro titulado *Work in America*, el cual concluía diciendo que "un número significativo de trabajadores (de E.E.U.U.) están decepcionados con sus vidas de trabajo", y que por tanto, era urgente rediseñar los trabajos. Listó en su apéndice 34 casos de estudio sobre la humanización del trabajo, seleccionados de casi todos los países de nuestro mundo. Muchas de las empresas incluidas en tales casos citaban resultados humanos y económicos positivos logrados de esfuerzos para enriquecer el trabajo. Sin embargo, otros críticos importantes no piensan igual. Señalan que todas las empresas comprendidas en ese apéndice habían intentado el rediseño del trabajo y otros procedimientos novedosos tan sólo en áreas sumamente limitadas, o en condiciones sumamente favorables. Alguno de esos críticos citó como ejemplo la planta en Topeka, Kansas, de la compañía transnacional General Foods Corp., la cual fue diseñada en tal forma que los trabajadores pudiesen operar en "grupos de trabajo relativamente autónomos, siendo cada grupo responsable de un proceso determinado de producción". Mediante ese programa se esperaba que se evitarían los paros



obreros, los recicleos costosos, y la baja moral prevalecientes en otra de las plantas de la compañía que producía el mismo artículo. De acuerdo con la administración de Topeka, los resultados habían sido satisfactorios. Sin embargo, según la administración central de General Foods, los criterios que debían existir para que tal experimento fuera exitoso eran formidables, e incluían los siguientes:

*El sistema debe ser introducido en una nueva planta, para evitar que las costumbres y las esperanzas arraigadas profundamente en la mente de los empleados "no tengan que ser modificadas".

*La nueva planta debe estar adecuadamente aislada del resto de las instalaciones de la firma. Esto facilita el desarrollo adecuado de modelos y de clima organizacional.

*El tamaño de la planta "debe ser lo suficientemente chico para que permita el conocimiento y la identificación personal de los trabajadores. (La fuerza de trabajo total de la planta en Topeka era de 70 empleados, únicamente).

*La tecnología requiere y debe permitir un alto nivel de comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo.

*El negocio debe permitir niveles de trabajo relativamente estables, para minimizar toda clase de inseguridad como fuente de fricción y de desconfianza.

*Debe existir una fuerza de trabajo mínima, así como una estructura administrativa con espíritu de apoyo; una remuneración al trabajador arriba del promedio, para asegurar una adecuada selección del personal y una rigurosa verificación en su reclutamiento.

Un experto administrador norteamericano describió el experimento "Topeka" comentándolo como sigue: "Tenía la empresa una planta nueva; una tasa de selección de personal increíble en términos del número de trabaja-

dores que podía contratar y seleccionar, así que contrató únicamente trabajadores sumamente capaces."

Ha existido un consenso general respecto de que la gente no gusta del trabajo monótono y de que éste lo enajena. Sin embargo, la información actual sugiere que el ser humano, increíblemente adaptativo, que aprendió a vivir feliz entre el hielo ártico, puede tolerar la monotonía de la línea de ensamble, y gozarla.

Cuando seis trabajadores de una planta de motores de Detroit pasaron cuatro semanas en la empresa industrial Sueca "Saab-Scania", laborando en una fábrica de automóviles cuyo "trabajo había sido enriquecido", regresaron a su país con muchas dudas y reservas acerca del sistema. Uno de ellos comentó insistentemente que mientras el ambiente físico de trabajo era mejor que el de Detroit, el ensamble mediante equipo de trabajo significaba una labor más dura y podía ser igualmente tediosa; dijo que los suecos no hacen caso a esa crítica, la cual consideraban de poca importancia.

En el libro sobre la "Reforma del Trabajo", escrito por Rolf Lindholm, director del departamento técnico de la Confederación de Empresarios Suecos, el autor admite que no existen "verdades finales". El libro, sin embargo, declara que en Suecia, por lo menos la experiencia muestra con claridad que la gran mayoría de los trabajadores realmente prefieren trabajos que requieran un mayor reto a su destreza, a aquellos que normalmente ofrece la industria moderna.

Pehr G. Gyllenhammar, jefe ejecutivo de Volvo AB, planta manufacturera de autos en Suecia, ha invertido más tiempo y más dinero que la mayoría en un esfuerzo pionero para rediseñar trabajos en la industria de producción masiva, y dice lo siguiente: "a medida que la gente se va haciendo más educada sus trabajos se vuelven menos complejos. Así, se realizan cosas mucho más simples con más y



más educación, lo cual carece de sentido. Por comparación, si uno visita alguna de nuestras plantas en Malasia, contempla que sus trabajadores tienen puestos más complejos que los que tienen los operarios de nuestras plantas suecas, lo cual se debe a que en Malasia nuestras fábricas están mucho menos mecanizadas. Los trabajadores en Malasia necesitan conocer más o menos el proceso total de producción con una muy inferior educación, por lo que, posiblemente, sentimos mayor satisfacción al través de esos trabajadores".

Po lo anterior, podemos precisar que existe un verdadero dilema: Cómo reconciliar trabajos convertidos continuamente en trabajos simples, debido a la tecnología moderna, con estándares educativos más elevados y mejores esperanzas de vida.

La misma empresa Volvo ha rehusado hasta la fecha cuantificar lo que ha logrado, en términos de costo práctico, de calidad y de productividad, al través de su planta de ensamble en grupo situada en Kalman, planta que ha sido motivo de bastante publicidad mundial. Tan sólo dice que "a pesar de las dificultades, sus actividades de "enriquecimiento" del trabajo, globalmente, han producido resultados positivos.

Lo que hace tan confusa la aplicación de la ciencia del comportamiento es que la gente rehusa tercamente ajustarse, acomodarse, en "lotes" humanos, y por ello los expertos están en desacuerdo. Por un lado Herzberg dice que debemos aprender a gozar en trabajar y no únicamente consumir sus resultados en los fines de semana. Por otro, W. J. Reddin, un consultor norteamericano especializado en técnicas para mejorar la efectividad de la administración, pregunta "si es necesario hacer más satisfactorio el trabajo; o bien hacerlo

más productivo para permitir un mayor tiempo libre para el descanso.

Yo podría decir con honestidad que, en mi concepto, lo que atrajo a los gerentes de E.E.U.U. para sugerir el enriquecimiento del trabajo, especialmente la "variedad Herzberg", fue que ese proceso representaba un enfoque que ostensiblemente motivaría a los trabajadores y los interesaría más en sus trabajos, sin costo alguno para la empresa. Pero después de quince años de árduo trabajo, la mayoría de los gerentes están bastante resignados a esperar que el enriquecimiento del trabajo no dé resultados y, lógicamente, no producirá los resultados que se pregonaron.

Keith Lathrope, jefe de la unidad de ciencia del comportamiento de la firma inglesa de consultores en administración Urwick Orr and Partners Ltd, manifiesta lo siguiente: "los gerentes deben hacerse a sí mismos preguntas filosóficas tales como ¿qué derecho tengo para insistir ante el trabajador para que su trabajo sea enriquecido?"

Creo que lo que pide Lathrope es demasiado, puesto que es labor del gerente probar todas las rutas posibles a efecto de mejorar la eficiencia y los resultados (o productividad).

La cuestión básica radica en precisar si se han causado mayores desilusiones con teorías equivocadas, con aplicaciones erróneas de tales teorías, o si han generado esperanzas demasiado irreales, en parte debido a los científicos del comportamiento.

Los Mc Gregors del mundo actual han proporcionado generalizaciones sensibles sobre las cuales empezar a trabajar, mas no conclusiones sensibles con las cuales terminar con los problemas tan complejos del ser humano.

24 El hecho de que algunas hipótesis y sus pruebas empíricas no
los apoyen, o incluso contradiganlos, no implica que se debe
a la existencia de la ciencia del comportamiento como tal. Por el
tanto la hipótesis que a la luz de una disprobación de hipó-
tesis algunas hipótesis nuevas que merecen ser estudiadas y
investigadas que una vez o disprobadas se deban
a la ciencia.