

AUTORES Y CONSULTORES CLAVES

COMPORTAMIENTO y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Likert, Rensis

Rensis Likert conforma el selecto grupo de practitioners, académicos e investigadores que han ido más allá del modelo mecanicista organizacional de Frederick. Taylor y Henry Fayol, y a los que también hacen mención Burns & Stalker, bajo la denominación de “organización mecanicista”.

Al igual que Arnold Tannenbaum trabajó en el instituto líder en investigación social del estado de Michigan, USA (Institute for Social Research), y durante sus últimos años fue líder de su propia firma de consultoría a empresas.

Rensis Likert estaba convencido – y había encontrado evidencia empírica para ello – de que el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más sub-tareas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a “tener permanentemente ocupadas a las personas”, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se ha de mostrar muy rápidamente. En The Organization Development Institute International,

Latinamerica como consecuencia de diversos trabajos de consultoría y la experiencia en este tipo de supervisión “centrado en la tarea” le hemos dedicado una frase, que lee así: “No hay nada más inútil que hacer eficientemente todo lo que no es necesario”.

Likert identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está centrado en la tarea al que denomina “centrado en el empleado”. Así como Arnold Tannenbaum en sus diversos trabajos de campo y de investigación muestra como el grado de control y de influencia no es un juego de suma 0 – donde lo que uno tiene lo pierde el otro – y por lo tanto el superior puede ganar en poder e influencia dándole poder e influencia al subordinado, Likert llega a la misma conclusión seleccionando la variable centralización y discriminando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino mas bien las personas son la organización misma. Algunas de las características de la supervisión centrada en los empleados son:

1. ejercen un tipo de control general y no tan específico
2. ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad
3. toman en cuenta la opinión de los subordinados
4. los involucran en los cambios
5. se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos
6. establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”

Dentro de su extenso trabajo Likert ha identificado cuatro estilos gerenciales más comunes (en los últimos años hace referencia a un quinto estilo) que son los que se presentan a través de las organizaciones.

Las características generales de cada uno de estos estilos son:

Sistema 1:

- opera dentro del estilo autoritario explotador

- se basa en el temor y las amenazas

- la comunicación es desde arriba y hacia abajo

- existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado

- las decisiones se toman en la cúspide de la organización

Sistema 2:

- opera dentro del estilo autoritario benevolente

- consigue cumplimiento a través de las recompensas

- las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores

- la información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar

- las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados

Sistema 3:

- opera dentro del esquema consultivo

- consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento

- el flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa

- las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades

- los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo

Sistema 4:

- opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal
- la gerencia se maneja con recompensas económicas
- la gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal
- la gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance
- la gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo
- la comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta
- los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico
- la toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales
- existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert llama "linking pins" (eslabones de enlace).

Likert no duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el Sistema 4, aunque hay algunas excepciones que se pueden presentar bajo las siguientes circunstancias:

- a. necesidad de competencias técnicas muy específicas
- b. requerimientos de una supervisión centrada en el trabajo
- c. presencia de urgencias por encima de lo importante
- d. cuando el contexto opera bajo una "torta fija"
- e. funcionamiento de la organización sobre la base de la eliminación del contendor
- f. posicionamiento como retador (respecto del líder) que desea no atacar solamente los flancos

Los beneficios que pueden conseguir estas empresas en el corto plazo pueden perderlas con el transcurso del tiempo y muy rápidamente. Es el tipo organizacional llamado "depredador" a que hacemos mención en The Organization Development Institute International, Latinamerica. En el mejor de los casos los beneficios a largo plazo se ven trastocados con actitudes de los participantes organizacionales que se orientan a la desmotivación tanto hacia su propio trabajo, como hacia su unidad departamental e incluso hacia la empresa en su conjunto. Estas empresas, según Rensis Likert, tienen por lo general una alta rotación de personal que en términos de alta migración de personal les hace perder a las personas más valiosas (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield: "Suicidio Profesional y Asesinato Organizacional"). En este perfil de empresas centradas en el trabajo se da además, y con mucha frecuencia un nivel alto de conflicto entre la gerencia y el personal.

Likert pone bien en claro que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores entre otros. Lo que está muy cerca de lo señalado por Mary Parker Follett algunas décadas atrás.

Donde Likert hace una contribución que va más allá del trabajo de Mary Parker Follett es en relación con lo que el mismo denomina una serie de variables que todo gerente debe saber medir. Hoy en día existen métodos objetivos que nos permiten medir e identificar un perfil específico perteneciente a un empleado en particular, y hace mención a algunas de ellas. Entre otras:

1. el nivel de motivación personal
2. el nivel de motivación grupal y organizacional
3. el grado de lealtad y compromiso hacia la unidad y hacia la organización
4. la medida en que los objetivos individuales y grupales pueden coincidir con los organizacionales
5. el grado de confianza existente a través de las distintas jerarquías
6. el grado de confianza existente entre los pares
7. la eficacia del sistema de comunicación
8. la medida en que los superiores tienen en cuenta las necesidades de los subordinados
9. la medida en que la organización tiene en cuenta las necesidades del management
10. la medida en que la organización se esfuerza por el desarrollo de la carrera del miembro organizacional

Esta información – entre múltiples otras – permite apreciar tanto al practitioner, al consultor, y al facilitador de cambio, la marcha de la empresa a través de lo que Rensis Likert llama el “sistema de interacción e influencia”. Haciendo esto en distintos momentos se podrá apreciar tanto las mejoras como los retrocesos, el origen tanto de unas como las otras, y que es lo que se debe hacer para trasladar y desplazar a la organización hacia el escenario preferido. Ya las sugerencias y recomendaciones que se hacían “a dedo” no necesitan hacerse más. “La ley de la situación” a que hace referencia Mary Parker Follett cuenta a partir de Rensis Likert con una serie de

instrumentos que permiten medir la marcha organizacional. El termómetro organizacional está en marcha y el modelo “action-research” provee una herramienta y metodología que jamás ha estado anteriormente al alcance de los agentes de cambio y consultores.

Como resultado de trabajos posteriores y sus respectivos hallazgos Rensis Likert identificó un sistema organizacional que iba más allá del Sistema 4 al que denominó Sistema 4 T (Modelo de Organización Total).

El sistema 4 T emerge como consecuencia de la doble necesidad que tienen las organizaciones de mayor diferenciación y al mismo tiempo mayor integración (ver trabajo de Lawrence and Lorsch, “Las organizaciones y su contexto). La organización bajo el sistema 4 T debe manejarse ante estas fuerzas opuestas a las que hay que sumar el hecho que muchos de sus superiores y resto del personal comienzan a reportar simultáneamente a dos personas lo que va en contra del mandato divino, por decir lo menos. Se hace imprescindible entonces tener en cuenta que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de “relaciones de apoyo” (supportive relationships) entre todos ellos. Los superiores deben dar apoyo a sus subordinados y los subordinados deben aprender a operar pidiendo apoyo a sus superiores, especialmente “bajo situaciones nuevas”.

El trabajo en equipo resulta de fundamental importancia (ya que elimina en mayor medida los conflictos entre las personas). El sistema de interacción-influencia permita detectar los problemas antes que se sientan las consecuencias de los errores, puesto que el grado de compromiso de todos los miembros organizacionales a través de una fluida comunicación, permite manejar termómetros de performance que están visibles a los ojos de todos.

Según Likert el Sistema 4 T incluye algunas características adicionales que deben

sumarse a las que ya tiene el sistema 4 y entre ellas menciona:

I. Acceden a objetivos de performance “altos” en la cabeza del líder que son transmitidos a – y aceptados por - los subordinados

II. El refrán “El que sabe, sabe ... y el que no sabe es jefe” deja de tener vigencia. Todos los superiores deben sobresalir en cuanto a conocimientos y expertise técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas, y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas

III. El líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionados con planeamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento y formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad.

Likert visualiza un sistema que en el futuro va a ir más allá del sistema 5 en el cual sugiere que la autoridad proveniente de la jerarquía va a desaparecer por completo. En la medida que la organización virtual cobra fuerza y se reduce la intermediación, como así también se presenta una reducción de los niveles medios dentro de la organización, parece que la visualización de Likert cobra cada día algo más de fuerza

Para mayor información puede acercarse a
The Organization Development Institute International,
a través de : www.theod institute.org
y también por este medio : info@theod institute.org

Latinamerica

