

RxO

Wordly wisdom teaches that it is better for reputation to fail conventionally than to succeed unconventionally.- [J. M Keynes.](#)

Algunas notas sobre comportamiento organizacional

En este número comparto con ustedes algunas reflexiones derivadas de varios estudios que nos dan luz sobre porqué las personas en la organización actúan de un determinada forma.

El punto central es enfatizar el hecho que la conducta de las personas es inducida por la forma en que la organización opera como un sistema y no porque las personas *sean* de una determinada manera.

Los estudios que reviso no son nuevos, es conocimiento que ha estado disponible desde hace casi cincuenta años. Aquí es pertinente recordar la frase de Dan Pink: *There is a mismatch between what science knows and what business does*. Ya sea por la fuerza de la sabiduría convencional, la cultura prevaleciente u otras razones, no exploramos lo que ya se ha demostrado.

En 1972 Irving Janis, acuño el término *group thinking*, o pensamiento de grupo para describir un proceso de toma de decisiones normalmente malas e irracionales. El punto central de este proceso es la falta de diversidad en puntos de vista. Se genera una rutina en la que el grupo *imagina* una realidad y sobre esta *realidad* se toman las decisiones. El proceso se cierra, se elimina la disidencia para irse centrando, poco a poco, en la ilusión que el grupo ha construido.

Es interesante comparar este fenómeno con el que describe William Beebe en su libro "[Edge of the Jungle](#)". Observó a un ejército de hormigas formando un gran círculo. Las hormigas se seguían unas a otras hasta morir.

En ambos casos, y en muy diferentes ámbitos, se observa una dinámica de autoreferencia en las que la información se filtra para hacerla congruente y se pierde el contacto con el contexto. Uno puede pensar que la falta de racionalidad en las hormigas es una buena razón para que ocurra lo que Beebe observó; sin embargo, si revisamos algunos experimentos, podemos ir delineando otra respuesta.

Stanley Milgram, sicólogo social, realizó diversos experimentos para estudiar la respuesta de sujetos a estímulos en diversas circunstancias. El primero que quiero compartir es el que realizó entre 1961 y 1962 relacionado con la obediencia a la autoridad ([video aquí](#)). Los resultados son dramáticos ya que los sujetos son presionados por la "autoridad" para generar una descarga eléctrica (simulada) sobre otra persona y lo hacen a sabiendas que están causando un daño a alguien más. En la organización no utilizamos descargas eléctricas y si usamos otros métodos que causan daño: domesticamos a nuestros colaboradores o los vamos obligando a dejar la

organización. El dilema es claro: o se alinea a la autoridad y su premio es seguir perteneciendo o eventualmente debe dejar la organización por mostrar una conducta rebelde.

Un experimento que nos explica otra clase de conductas lo realizó el Dr. Philip Zimbardo, en la Universidad de Stanford ([video aquí](#)), para observar lo que sucede cuando un grupo de estudiantes es sometido a un contexto negativo (good people on an evil place). Su libro "[The Lucifer Effect](#)" es realmente revelador. La reflexión interesante para las organizaciones es cómo un clima organizacional nocivo induce conductas nocivas por las que no puede responsabilizarse completamente a los individuos. Digo *completamente* pues no quiero negar la capacidad personal de reflexión aun cuando las condiciones para hacerla no sean propicias.

Regresando a Milgram, en 1969 publicó los resultados de otro experimento en el que un grupo de personas miraba, en la calle, hacia un edificio. El objetivo era saber cómo influencia el tamaño del grupo que mira, en los transeúntes. La conclusión es que existe la tendencia a asumir que si un grupo grande de personas está haciendo algo o cree en algo, debe haber buenas razones para ello.

En resumen, hemos revisado evidencia de formas de inducir conductas mediante la autoridad, por el contexto y por acciones que realizan grupos de personas.

Realizar cambios en las organizaciones que permitan la diversidad de opiniones, la independencia para pensar y un esquema de autoridad centrada en el desarrollo no son fáciles ni rápidos de lograr; sin embargo, y este es el punto que quiero resaltar, cuestionar la creencia que las personas *son* de determinada forma para comenzar a explorar la pregunta: ¿por qué las personas hacen lo que hacen? es un primer paso.

Este cuestionamiento no es sencillo de llevar a la acción ya que nuestra tradición nos centra en cómo las personas *son*. Si las personas *son así*, les estamos negando de plano la posibilidad de aprender y, por tanto, la posibilidad de generar resultados diferentes.

Por ejemplo, he escuchado decir: *tenemos alta rotación porque la gente se va por un poco más de dinero o no entiendo como es que la gente no quiere progresar o participar*. Realmente preguntarse *por qué* es difícil ya que la tentación de explicarnos con razones no exploradas nos lleva, como dije antes, a vivir una realidad imaginada que poco tiene que ver con las dinámicas organizacionales que se han ido constituyendo, lentamente, con el paso del tiempo. Al final nos pasa lo que a aquella rana que acabó cocida por nadar en agua que fue calentada lentamente.

Rodolfo Loyola. royola@filogenia.net