

# ¿Desde una ingeniería del alma hacia un “management” del espíritu? Acerca de la noción de psicología en el discurso administrativo y organizacional

*Héctor Bermúdez<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Sociólogo, Universidad Autónoma Latinoamericana. Magíster en Ciencias de la Administración (MSc.) de la Universidad EAFIT. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano, Universidad EAFIT. Coordinador de las áreas de Gestión Humana y Organizaciones del Departamento de Organización y Gerencia de La Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín.

Recibido: Febrero 2006

Aceptado: Mayo 2006

## 1. Introducción

“Soy yo quien hizo venir a esos señores ingenieros de almas [...] Esperaba hacer algo útil. ¿Y qué es lo que resultó? Un espionaje colosal, un juego disparatado de encuestas y estadística, docenas de tests [...]; no se respeta el derecho a tener una opinión personal, una vida privada...” Estas desilusionadas palabras fueron pronunciadas por R. Jurck, el jefe de servicios de personal de una gran fábrica en Detroit al referirse a las prácticas que habían llevado a cabo los expertos en psicología industrial que él mismo había contratado para consultar el estado de motivación de sus empleados<sup>2</sup>.

El comentario de Jurck invita entonces a preguntarse si podrán los psicólogos industriales comprender qué anima genuinamente a un empleado a trabajar con gusto si sus técnicas de indagatoria por la realidad humana no siempre son adecuadas. Pero también habría que preguntarse por ejemplo sobre qué tipo de ciencia están haciendo tales indagaciones, y cuáles son los aportes que la investigación está haciendo a ese saber como teoría y cómo método. Lo anterior, porque sin unos desarrollos teóricos sólidos

y validables a partir de un método, muy seguramente podría estarse incurriendo en especulación y pseudociencia que no contribuiría al progreso de los estudios sobre la psicología en los escenarios industriales.

Inclusive, habría que cuestionar si no es la intencionalidad de un discurso en particular –el de la gestión de empresas y negocios<sup>3</sup>–, lo que está promoviendo los descubrimientos científicos en este campo, puesto que es probable igualmente que tales “descubrimientos” sean únicamente fórmulas para demostrar lo que con antelación se requería comprobar para perpetuar lo establecido y no para comprenderlo. Si es así, la psicología terminaría al servicio del *management*, no para comprender al ser humano en las organizaciones, sino para hacer que *unos* operen como *otros* requieren que lo hagan.

De hecho, los métodos y técnicas desarrollados por la administración de empresas y negocios dejan notar su influencia en asuntos sociales y humanos tan variados como la *administración* del Estado o la *administración* de lo familiar y de lo íntimo. Lo primero resulta en tecnocracia liberal y lo segundo en propuestas para que las personas hagan gerencia de su proyecto

<sup>2</sup> La cita está en Bogomolova (1974) *La théorie de relations humaines, instrument idéologique des monopoles*, Moscú, Editions du Progrès. [Puede verse en Aktouf (2001, p. 230)].

<sup>3</sup> En este artículo deliberadamente se hará referencia a las categorías: *Ciencias de la Gestión*, *Discurso Administrativo* y *Management*, sin hacer distinción ortodoxa entre ellas. Concretamente se nombra así aquí al desarrollo teórico y práctico de lo que se conoce como La Administración de empresas y/o negocios.

de vida. La tecnocracia liberal promueve claramente que las lógicas de la gestión de lo privado determinen el manejo de lo público, incurriendo muchas veces en privatización de lo no privatizable en lugar de confrontar las incompetencias de los “dueños de lo público” para comprender las transformaciones, y confrontar igualmente las incompetencias de los gestores que fueron elegidos para llevarlas a cabo. Y en cuanto a la administración de lo íntimo y de lo familiar sorprende que más y más publicaciones, conferencias y seminarios orientados por lo que se conoce como la *autoayuda* propongan hacerlo desde el lenguaje del direccionamiento estratégico clásico: diagnósticos de la vida tipo matrices DOFA, formulación de la Visión, la Misión y los objetivos estratégicos (a largo y mediano plazo) y de los planes tácticos (a corto plazo)<sup>4</sup>.

En el presente artículo no se contradice la importancia milenaria del *conócete a ti mismo*<sup>5</sup>, por el contrario: se

reflexiona sobre la oportunidad de la psicología para pensar con qué método de investigación podría producir teoría que ayude a esclarecer los asuntos profundos de lo humano, en lugar de facilitar la importación de unas técnicas y tácticas inventadas para finalidades harto diferentes.

En este ensayo se encontrará entonces una sucinta comparación entre las premisas de partida del *psicoanálisis como método científico de investigación*<sup>6</sup> y las de aquella corriente particular de la psicología que ordinariamente ha sido utilizada por el discurso administrativo para hacer sus explicaciones del comportamiento humano al interior de las organizaciones: *el conductismo organizacional*.

Como se verá, no se trata específicamente de proponer que en las prácticas de la industria y de los negocios se cambie el uso de una disciplina por la otra, sino de llevar a cabo una revisión crítica del ya mencionado conductismo organizacional porque se des-

---

<sup>4</sup> Existe gran oferta de seminarios de este tema en nuestro país; También hay libros completos acerca del tema, pueden verse entre otros: Covey (1992 y 1997); Vargas (2005); e igualmente, pueden verse algunos ejemplos de propuestas acerca del tema, entre muchas otras, en las siguientes direcciones electrónicas: <http://www.monografias.com/trabajos10/vidaprof/vidaprof.shtml>; <http://us.geocities.com/anisabelpz/mision.html>; <http://www.monografias.com/trabajos14/proyectovida/proyectovida.shtml>;

<sup>5</sup> *gnosti te autvn (nosce te ipsum)*. “Esta inscripción, puesta por los siete sabios en el frontispicio del templo de Delfos, es clásica en el pensamiento griego. En todos los tiempos muchos pensadores han reflexionado sobre ella con variados matices siguiendo el ejemplo de Sócrates y Platón. La sabiduría de Occidente comienza, en su vertiente filosófica, con este pensamiento, intentando alejarse de adivinanzas y supersticiones” (Cases, 2004).

<sup>6</sup> Para el tema del *psicoanálisis como método de investigación* puede verse Lopera (2001).

cubrió que muchos desarrollos de este campo del saber han servido para blindar ideológicamente la racionalidad con la cual el ser humano se comprende trabajando en la contemporaneidad. Muchas de las premisas de partida del conductismo industrial se han convertido en verdades irrefutables, y tanto académicos como ejecutivos no dudan en considerarles axiomas no problematizables, pero para algunos especialistas rigurosos en la psicología —o en el psicoanálisis— tales premisas de partida resultan inaceptables.

#### 4. Los orígenes...

La psicología puede entenderse como aquella ciencia responsable de las explicaciones del funcionamiento de lo *psíquico*, y casi siempre, lo psíquico, lo asociamos con lo mental, y a la mente con el cerebro. Pero la mente es más una propiedad del cerebro, una potencialidad que en parte emana de éste, pero no es éste mismo. Así entonces, la definición de psicología que se acaba de esbozar, podría aceptarse únicamente como una verdad a medias, puesto que la psicología es esto y mucho más. Los orígenes de esta palabra son desconocidos por muchos: en la mitología griega, entre tantas leyendas fantásticas, encontramos aquella de una extraña doncella de gran

belleza, que al ser amada por Eros, y a pesar de los celos de Afrodita, se convirtió en inmortal tras una serie larga de pruebas incluido el descenso a los infiernos. Su nombre, *Psykhê*, que pasa del griego al latín como *Psiquis*, y que puede traducirse al español como alma<sup>7</sup>.

El pensamiento de occidente en general acepta que precisamente desde los griegos, las preocupaciones por el tratamiento del espíritu humano, ya era evidente. Sócrates, por ejemplo increpaba a sus alumnos a que se *ocuparan de sí mismos*, es decir, a que *fundamentaran su libertad en el dominio de sí mismos*; y Aristóteles, por su parte, en uno de sus tratados sobre los seres vivos, hacía referencia a que en el hombre, la actividad de éste se explica por su principio: el alma racional.

Vale decirse que hoy día resultaría legítimo volver a encontrar explicaciones de lo psíquico sin establecer las separaciones  *cuerpo y alma*, muy difíciles de eludir de nuestros raciocinios contemporáneos herederos de toda la tradición judeocristiana, pero que eran perfectamente viables en el mundo greco-romano. El propio Foucault en su *Hermenéutica del Sujeto*, se inquieta al pensar en lo difícil que puede resultar para nosotros tal empresa, entre otras cosas, por la influencia poderosa de las instituciones modernas:

---

<sup>7</sup> Su escritura se acepta en español de las dos formas: psiquis o siquis, y por extensión, a todas las palabras con el prefijo original griego *psykhê*. Por tanto, aunque se prefiera su forma inicial comenzando con *ps*, es igualmente correcto comenzar con *ps* o con *s*, y decir tanto psicología como sicología, psiquiatría o siquiatria, psicoanálisis o sicoanálisis, etc.

Estas prácticas de sí mismo han tenido en la civilización griega y romana una importancia, y sobre todo una autonomía, mucho mayores de lo que tuvieron posteriormente cuando se vieron asumidas, en parte, por instituciones religiosas, pedagógicas, de tipo médico y psiquiátrico [...] entre los griegos y los romanos –sobre todo entre los griegos–, para conducirse bien, para practicar la libertad como era debido, era necesario ocuparse de sí, a la vez para conocerse y para formarse, para superarse a sí mismo, para controlar los apetitos que podrían dominarnos. (Foucault, 1994, p. 106).

No obstante lo anterior, los orígenes de la psicología como disciplina científica propiamente dicha, habría que buscarlos en la segunda mitad del siglo XIX, cuando se independiza por completo de la filosofía y se convierte en una disciplina autónoma luego de “tomar prestado” el método eminentemente experimental que usaba la biología. Sin embargo, aunque se acepte lo que se acaba de mencionar, es importante aclarar que mucho antes del Siglo XIX, uno de los pioneros de la psicología fue el matemático y filósofo alemán Christian von Wolff (1679-1754), quien, en su obra *Psychologia*

*empírica* (1732), intentó demostrar a través de una interpretación de Leibniz, que la revelación y la razón son conciliables. No obstante, y aunque su obra influyera después en pensadores de la estatura de Kant, aún no se podía hablar de una psicología propiamente científica, sino de aportes a la filosofía en general.

Ahora bien, en 1850, el físico y filósofo alemán Gustav Theodor Fechner (1801-1887), se hizo famoso por haber formulado la ley que lleva su nombre; con ella intentó demostrar científicamente la identidad del espíritu y de la materia. Dicha ley relaciona numéricamente variables físicas (estímulos) y variables psicológicas (sensaciones), para demostrar que la sensación crecía como el logaritmo del estímulo. Este mismo autor, en 1860, publica su obra *Elementos de psicofísica*, considerada como una de las primeras contribuciones a la psicología experimental<sup>8</sup>.

Sin embargo, sensaciones y percepciones son procesos simples, si los comparamos, por ejemplo, con otros procesos superiores como la inteligencia o la memoria. En esta dirección,

---

<sup>8</sup> Cabe decirse que también se deben grandes contribuciones a los desarrollos de los laboratorios de psicología experimental a Wilhelm Maximilian Wundt (1832-1920); para él la psicología no era únicamente “el estudio de las bases fisiológicas de la conducta y la conciencia, [sino que] significaba una psicología que utilizaba técnicas análogas a las de la fisiología”. Pensaba que así cómo los físicos tienen sus instrumentos, la herramienta de los psicólogos era la autoobservación experimental o introspección. Pero, la introspección de Wundt no era del tipo “sesión de diván”, sino “un proceso rígidamente controlado, y no se limitaba a autorreportes, comprendía medidas objetivas, como tiempos de reacción y asociación de palabras” (Vander, 2006). Ver: Wundt, Wilhelm (1886). *Elements de Psychologie Physiologique*. Paris, Felix Alcan Editeur.

habría que anotar que fue un primo del famoso Charles Darwin, el biólogo británico Sir Francis Galton (1822-1911), quien se interesó por los ya mencionados procesos superiores: las diferencias psicológicas entre individuos y entre grupos. En su obra de 1883, *Investigaciones en torno a las facultades humanas*, Galton lleva a cabo la aplicación estadística a diferentes caracteres humanos, e inventa cierto número de técnicas para tratar sus resultados. Son los primeros *tests* o pruebas psicológicas propiamente dichas, que darían origen a lo que hoy se conoce como *psicometría*.

Posteriormente, por los años de la primera guerra mundial, basados en estos fundamentos, se estaban creando las primeras *medidas* de la inteligencia, para clasificar a aquellos más aptos de los que lo eran menos, y fue surgiendo entonces la llamada *psicología diferencial*.

Cabe notarse que cuando se rastrea la historia de las investigaciones que pudieran considerarse precursoras de la fundamentación epistemológica de la psicología, se consigue hallar varios caminos: aquí se esbozarán brevemente el que conduce al psicoanálisis y el que lleva a una psicología bien diferente: el *conductismo organizacional* que es utilizado por el *management* contemporáneo. Con respecto al primero, puede afirmarse que son los estudios de Jean Marin Charcot (1825-1893), y Josef Breuer (1842-1925) —maestros de Freud—, quienes venían adelantando sus investigaciones acerca de la histeria y su relación

con la vida afectiva, y esta última, pasó al primer plano de las consideraciones psicológicas, y de las llamadas enfermedades psíquicas. Cabe notarse que es precisamente la búsqueda de la cura de dichas enfermedades, la que inspira toda la arquitectura del ya mencionado *psicoanálisis*. Con respecto al segundo camino, es decir, el del conductismo organizacional, habría que pesquisarlo acudiendo, sin duda, a las investigaciones del fisiólogo ruso Iván Pávlov (1849-1936) que conducirían luego a los desarrollos teóricos de John B. Watson (1878-1958) y Frederic Skinner (1904-1990).

### **3. En el filo de la navaja: animal y ánima**

No existe sobre la faz del planeta ningún otro mamífero que al momento de nacer se encuentre más incapacitado para sobrevivir que el ser humano: nace completamente desvalido y requiere, desde ese mismo momento, la asistencia y cuidado por parte de los adultos, de lo contrario, muere.

Esta afirmación resulta paradójica, si se revisa que el potencial con el que está dotado al momento de nacer es enorme. A pesar de la ya mencionada incapacidad, está lleno de fantásticos dispositivos que requerirán de un paulatino desarrollo para ir logrando autonomía de los otros, autonomía que a la postre jamás logrará en absoluto, entre otras cosas porque el ser humano es gregario por diseño natural.

Dentro de los dispositivos potenciales que se acaban de mencionar, lla-

ma la atención un órgano como el cerebro, el cual al momento del nacimiento, desde el punto de vista del desarrollo, es un órgano prácticamente acabado; obsérvese al respecto la siguiente afirmación:

En muchos aspectos hay mayores diferencias entre el cerebro de un feto de 28 y el de 36 semanas de gestación que las que existen entre un lactante de 3 meses y un adulto. (...) El cerebro humano se encuentra muy bien desarrollado en el momento del nacimiento; es un órgano complejo y relativamente más grande que el de cualquier otro animal (Mc Carthy y Atkinson, 1989, p. 32).

La enorme cabeza de los bebés —desproporcionada con respecto del resto del cuerpo en relación a como se verá de adulto— alberga principalmente a dicho cerebro y el lento crecimiento del neurocráneo evidencia lo que se mencionó anteriormente.

Ahora bien, volviendo al tema de los dispositivos potenciales, habrá que tenerlos en cuenta no sólo desde la mirada del desarrollo de la estructura biológica, sino también desde el punto de vista de las funciones para las cuales están diseñados. Cabe decirse que una de las más grandes contribuciones en este campo la hace el famoso psicólogo y pedagogo suizo Jean Piaget (1896-1980); éste autor mediante sus estudios del desarrollo de la inteligencia de los niños, “*analizó las estructuras sucesivas del saber y extrajo los principios de una cons-*

*trucción orientada hacia la conceptualización cada vez más abstracta y general*” (Larousse, 1984, p. 1891). Antes de Piaget, un infante era considerado como un adulto incompleto... con sus estudios, él “creó” *la niñez* como categoría psicológica.

En esta misma dirección de comparar el desarrollo biológico con el mental, obsérvese la siguiente indicación de Piaget:

De igual forma que el cuerpo evoluciona hasta un nivel relativamente estable, caracterizado por el final del crecimiento y por la madurez de los órganos, también la vida mental puede ser concebida como si evolucionara con la dirección de una forma de equilibrio final representado por el espíritu adulto... el desarrollo es un progresivo equilibrarse, un paso perpetuo de un estado menos equilibrado a un estado superior de equilibrio” (Piaget, 1976, p. 11).

Pero el proceso no es unidireccional: este mencionado equilibrio se va logrando con el desarrollo de los procesos cognitivos. Unas facultades biológicas y fisiológicas instaladas en el cuerpo por la vía genética aprehenden del exterior, van haciendo las abstracciones necesarias del entorno que les rodea. El ser humano, utilizando precisamente esas facultades a la vez que aprende, se va haciendo sujeto en la medida que se mezcla con esa realidad externa y de manera dialéctica y simultánea la hace parte de sí, y él se hace parte de ella.



#### 4. El psicoanálisis y el sujeto humano<sup>9</sup>

Ya se acaba de decir que unos dispositivos biológicos y fisiológicos son los responsables de aprehender el exterior, de hacer las abstracciones, pero... ¿y cómo? Pues preguntas semejantes ubicadas precisamente en el limbo, en las fronteras entre lo anatómico y lo psicológico fueron las que guiaron toda la vida los estudios de una de las mentes más preclaras de los últimos tiempos: la de Sigmund Freud (1856-1939)<sup>10</sup>. Al respecto, Kaplan y Solms, advierten lo siguiente:

Freud ascendió gradualmente a través de las series de animales, desde los crustáceos y peces hasta el ser humano, para llegar al sistema nervioso vía la médula espinal y el tallo cerebral y de allí a la corteza cerebral, y de la estructura de las células nerviosas individuales hasta las

funciones del cerebro en conjunto, para llegar finalmente al problema prototípico de la neuropsicología humana: la localización cerebral del lenguaje (Kaplan & Solms, 2005, p. 5).

La formación básica de Freud como médico psiquiatra y sus investigaciones en el campo de la fisiología le permitieron apoyarse en el pensamiento dominante de las ciencias positivas con todo su rigor académico y metodológico<sup>11</sup>. No obstante lo anterior, su genio lúcido le invitó a sospechar y conjeturar sobre formas diferentes de atención a enfermedades que hasta su época fueron siempre tratadas como si sus causas fueran exclusivamente del orden biológico. Freud inventa otro camino en la medida que lo va recorriendo. Apoyado en Charcot y luego en Breuer<sup>12</sup>, desarrolla toda una técnica terapéutica *en virtud de la cual*,

<sup>9</sup> Se advierte que el autor de este artículo no pretende aquí fungir de psicoanalista y que presenta las ideas de este campo del saber con un absoluto respeto admitiendo que es únicamente un muy breve y tímido esbozo sobre algunas ideas fundamentales.

<sup>10</sup> Aquí habría que advertir que Piaget es posterior a Freud, y que además de las cuatro décadas que les separan, sus preocupaciones son bien diferentes: el desarrollo teórico de Piaget tiene por categoría central “*la inteligencia*”, y la aborda desde una propuesta epistemológica que él mismo había venido proponiendo (una epistemología “genética” y evolutiva), que conduciría luego a lo que hoy se reconoce como la “*Psicología Cognitiva*”. Si bien sus aportes son fundamentales en el estudio de la psicología en general, y son también utilizados por el discurso administrativo y organizacional, no alcanzan a ser desarrollados en el presente ensayo. (Puede verse, por ejemplo: “Seis estudios de psicología” [1983]; “*Psicología de la inteligencia*” [1999]; “*Nacimiento de la inteligencia en el Niño*” [1985]; “*Memoria e inteligencia*” [1972]; etc.).

<sup>11</sup> Ver: Freud, Sigmund. (1996). [1950] *Proyecto de una psicología para neurólogos*. En: *Obras Completas*. Madrid, Biblioteca Nueva.

<sup>12</sup> Aquí se hace referencia a Jean Marin Charcot (1825-1893), y Josef Breuer (1842-1925), el primero, maestro de Freud célebre por sus aplicaciones de la hipnosis en el tratamiento de la histeria, y el segundo a quien el mismo Freud al asumirse como fundador del psicoanálisis, reconoce en él a un precursor de la disciplina.



*los síntomas de la histeria, desaparecían cuando el paciente hablaba largo y tendido sobre las circunstancias en las que aparecieron por primera vez los síntomas* (Ritzer, 1994, p. 32).

La técnica –pulida, brillada y enriquecida teóricamente por Freud durante casi seis décadas de su vida de estudio e investigación– es hoy reconocida mundialmente como *Psicoanálisis*, y es la inconmensurable contribución de este médico vienés, de origen austrohúngaro, y padre judío, al estudio de las ciencias humanas.

En la terapia psicoanalítica, el paciente pone en su discurso los recuerdos de vivencias incómodas y dolorosas del pasado para que sus conflictos intrapsíquicos salgan a flote desde lo más profundo donde se encuentren. Freud demostró que estos conflictos se originan por el conjunto de tensiones que se suceden en la constante lucha entre el deseo por llevar a la acción y el dispositivo de la represión, que precisamente impide la acción.

En los primeros tópicos de la teoría freudiana, se aprecian tres instancias: el inconsciente, el preconscious y el consciente, que evolucionarán luego a una representación mucho más poderosa como lo es aquella *del yo, el ello y el super yo*. En el *yo* la variable fundamental es la experiencia y funciona desde el principio de realidad; en el *ello* los fundamentos se hallan en lo biológico y está determinado por el principio del placer; en el *super yo* lo determinante es lo social y funciona desde el principio de censura.

Pero además de todo esto, Freud había descubierto que en el origen de las neurosis, había un fuerte componente sexual, él estudia los deseos y las pulsiones precisamente desde este componente y desagrega a estas últimas en tres elementos que son su fuente: la presión, que es la intensidad, el objeto, que es donde se descarga la pulsión, y la meta, que es la satisfacción de ésta.

Toda esta teoría psicoanalítica venía demostrando cada vez más la complejidad del ser humano, venía procurando dar explicaciones acerca de las instancias psíquicas y recorriendo sus laberintos y recovecos intentando múltiples y valiosos artificios; venía también proponiendo terapias y tratamientos efectivos en la curación de enfermedades cuyas sintomatologías eran apreciables en lo biológico pero que encontraban su explicación en lo psíquico. Pero en este recorrido y esta búsqueda, se fue haciendo evidente que los seres humanos son también sujetos de unas particularidades fascinantes, que a pesar de todas las generalidades posibles y muchas de ellas incontrovertibles para el pensamiento de occidente desde nuestros padres griegos, eran incapaces, dichas generalidades, de dar cuenta de las complejidades psíquicas.

*La subjetividad* como categoría de lo profundamente particular se hacía fundamental si de comprender al hombre se trataba. He aquí otra formidable contribución del psicoanálisis a la historia de las ciencias humanas: el *sujeto* que se supone existió en los seres

humanos desde los albores de la civilización, jamás había sido estudiado precisamente desde la perspectiva de sujeto; se requirió, además de ingenio, de un momento histórico y de una mentalidad particular para poder hacerlo.

Si bien es cierto que el psicoanálisis venía demostrando asuntos de la talla de lo que se acaba de enunciar, una académica también austriaca, Melanie Klein (1882-1960), se cuestionaba acerca de un poderoso obstáculo metodológico que daba al traste con dicha “técnica” psicoanalítica: sólo era posible llevarla a cabo en adultos con motivación a conversar acerca de sus vivencias incómodas del pasado. Surgían entonces las siguientes preguntas: ¿y en los niños? ¿Cómo lograr que hable genuinamente un niño y que proyecte sus conflictos de manera natural y espontánea?

Pues bien, dicha autora, utiliza “el juego” como base central de su técnica, lo cual le permite fundar sus hipótesis que la harían establecer una verdadera ruptura con la visión psicoanalítica ortodoxa. Melanie Klein no utiliza el material verbal y sus asociaciones libres, sino los juegos y los dibujos de sus jóvenes pacientes, a los cuales les atribuyó un profundo valor simbólico puesto que permiten a los niños expresar con menos angustias sus asuntos inconscientes se basa en la relación de objetos y su componen-

te simbólico, como complemento de la noción de pulsión.

Con sus experimentos descubre que el niño, desde lactante ya tiene conflictos y dramas, y que la vida interna de éstos es mucho más intensa de lo que hasta ese momento se pensaba: desde sus primeras etapas se pueden advertir en los infantes conductas esquizoides, depresivas, etc., producto de las disputas intrapsíquicas que le asisten<sup>13</sup>.

Ahora bien, es un alumno de la doctora Klein, el psiquiatra y psicoanalista británico Donald Winnicott (1896-1971), quien partiendo de la premisa de que el niño vive indefenso en un mundo amenazante –y que necesita una tremenda fuerza interior que le brinde seguridad para habitarlo mejor– descubre los llamados “objetos transicionales”, aquellos en los cuales el niño encuentra identidad pero con cierta autonomía del yo. Sus aportes complementan la teorización acerca del proceso de individualización progresiva del sujeto.

Los ya mencionados objetos transicionales se pueden comprender como una especie de “puente” entre la realidad suya (la del niño) y la del exterior; la importancia no está tanto en el objeto propiamente dicho sino en el uso que se da a dicho objeto. Es de advertir que este mecanismo sigue existiendo toda la vida, esto ayuda a explicar por qué un adulto que se afe-

---

<sup>13</sup> Para este tema del psicoanálisis infantil por esta autora, puede verse por ejemplo: Klein, Melanie. (1964). *El psicoanálisis de los niños*. Buenos Aires, Ediciones Horme.

ra de manera “irracional” a una cobija o una almohada, por ejemplo<sup>14</sup>.

Ahora bien, a pesar de todos los desarrollos en cuanto al psicoanálisis se refiere, cabe destacarse que desde sus albores mismos, es decir desde mediados del siglo XIX en adelante, otra corriente con una fundamentación epistemológica diferente, procuraba con éxito abrirse paso entre la comunidad científica, haciendo otras explicaciones de la conducta humana: el conductismo.

## 5. El conductismo

Una muy diferente concepción del hecho psicológico, que aquella que se acaba de esbozar como *psicoanálisis*, surge de los estudios del ya mencionado médico y fisiólogo ruso Iván Petróvich Pávlov (1849-1936). Sus estudios –contemporáneos a los de Freud– no se basan en datos de la consciencia, sino en datos tomados de las reacciones adaptativas de los organismos ante determinados estímulos provenientes, bien sea del medio exterior, o del medio interior. Descubrió entonces los reflejos condicionados y explicó su naturaleza y su funcionamiento. En ellos vio una de las manifestaciones

de la actividad nerviosa superior, que identificó con la función psicológica (Larousse, 1985).

Surgió así una teoría que consideró el comportamiento como conducta, se incorporó entonces la noción de *objetividad* en psicología, y esta corriente de pensamiento se transformó rápidamente en una ciencia con pretensiones predictivas: estaba naciendo el *conductismo*<sup>15</sup>.

La psicología se convirtió en una ciencia práctica fundada en la observación y cuyo cometido era la previsión del comportamiento, una vez conocido el estímulo. En esto es contraria a la postura epistemológica (y ontológica), del psicoanálisis. Metodológicamente, el estudio de la conducta humana, pretende enfocarse como el estudio de ciertas leyes generales para diferenciar bien sea a los individuos o a los grupos.

Es Pávlov quien descubre que *los reflejos constituyen el elemento de adaptación constante del organismo con respecto al medio que lo rodea, adaptación que permite a este organismo un estado de equilibrio con el medio*<sup>16</sup>; mejor dicho, descubre que la función fundamental del sistema nervioso –la actividad refleja– es la base de la adaptación.

<sup>14</sup> Puede verse el estudio de los objetos y los fenómenos transicionales en: Winnicott, Donald. (1979). *Realidad y juego*. Barcelona, Gedisa, (págs. 13-32).

<sup>15</sup> El nombre *conductismo* o comportamentismo, es sinónimo de *psicología conductista*. También se reconoce en medios intelectuales como *behaviorismo*, por su raíz anglosajona *behaviour* (conducta, comportamiento).

<sup>16</sup> Puede verse el trabajo colectivo titulado “El Aporte de Pávlov al desarrollo de La Medicina”. Editorial Psique. Buenos Aires, 1957.

Igualmente descubre que el estado de equilibrio con el medio está asegurado por dos tipos de reflejos: los incondicionados y los condicionados. Los primeros son la herencia de la especie (el alimentario, el de defensa, el de investigación y el de libertad). Los segundos son los que Charles Richet (1888) había llamado *reflejos psíquicos* o *de adquisición* y están ligados a condiciones temporarias o históricas y son reforzados por la asociación.

A partir de este tipo de concepciones, influenciadas sin duda por el individualismo metodológico y una acérrima visión positivista de la ciencia de la que emanan sus explicaciones contundentemente funcionalistas, autores como John B. Watson (1878-1958) y luego Frederic Skinner (1904-1990) producen todos sus desarrollos teóricos y metodológicos en procura de “objetivar” la conducta humana<sup>17</sup>:

Influido por la teoría de los reflejos condicionados de Pavlov y por el conductismo de Watson, Skinner creyó que era posible explicar la conducta de los individuos como un conjunto de respuestas fisiológicas condicionadas por el entorno, y se entregó al estudio de las posibilidades que ofrecía el control científico de la conducta, mediante técnicas de re-

fuerzo (premio de la conducta deseada), necesariamente sobre animales<sup>18</sup>.

Ahora bien, todos los experimentos con los cuales se descubren las leyes que rigen los reflejos condicionados e incondicionados, son producto de la ciencia experimental llevada a cabo con animales en los laboratorios<sup>19</sup>, y aunque hoy son aceptadas por el pensamiento científico universal, es de vital importancia si estamos preguntándonos por la *psicología*, indagar también las leyes fundamentales que rigen precisamente los comportamientos animales en su entorno natural. Lo anterior puesto que los seres humanos estamos contruidos sobre el mismo modelo básico de los demás vertebrados, y más concretamente de los mamíferos terrestres; sin embargo, para estas indagaciones se cuenta con la *etología*, la cual es precisamente una rama de la biología que estudia el comportamiento de los animales en su medio natural; realmente su objeto de estudio es diferente del de la psicología. Inclusive, además de la *etología* “a secas”, algunos biólogos en conjunto con los antropólogos han desarrollado conceptos teóricos que pue-

<sup>17</sup> Habría que advertir que en cuanto a autores se refiere, éste es el *tándem* del conductismo; para incursionar en el estudio de este tipo de psicología, resulta fundamental conocer las obras de Watson y de Skinner.

<sup>18</sup> Tomado de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/skinner.htm>

<sup>19</sup> Son célebres los experimentos de Skinner en cuanto al adiestramiento de unas palomas para jugar al pimpón; la llamada *caja de Skinner*, es todavía hoy utilizada para el condicionamiento de animales, o el diseño de un entorno artificial específicamente pensado para los primeros años de vida de las personas. Ver directamente su obra: *Las conductas de los organismos*, publicada originalmente en 1938 en Harvard.

den agruparse en una etología humana. Al respecto obsérvese, por ejemplo la definición de Abati:

La etología humana estudia el comportamiento humano desde una perspectiva biológica en contextos culturales. Su objetivo es conocer qué es lo que pertenece a la naturaleza humana, es decir, qué parte de nuestro comportamiento es innata y, por tanto, genéticamente codificada y programada. La etología humana investiga las relaciones funcionales de todos los factores que intervienen en la conducta. A nivel fisiológico, enlaza con la fisiología del comportamiento, que trata de saber qué desencadena un comportamiento y el funcionamiento de las estructuras bioquímicas y neurales que están en su base. A nivel filogenético, se plantea cómo aconteció la formación y desarrollo de un comportamiento. La investigación se lleva a cabo observando el comportamiento en su contexto natural (Abati, 1996, p. 134).

No puede negarse que hay acumulación epistemológica en esta dirección, ni mucho menos descalificar los aportes que los estudios científicos del comportamiento animal han hecho a las explicaciones sobre la conducta humana; pero cuando se equiparan los conceptos psicología y comportamiento como sinónimos, lo que resulta es una visión simplista y reduccionista de la psicología. Igualmente se objeta aquí la apropiación a la ligera de dicho conocimiento muchas veces pasando por alto que en el ser huma-

no orbitan simultáneamente su corporeidad de animal y su espíritu, y que esta escisión *cuero* y *alma* es propia de una racionalidad particular que no alcanza a explicar el alma únicamente por el hecho de separarla del cuerpo<sup>20</sup>.

En conclusión, el conductismo ha hecho carrera explicando el comportamiento de las personas más desde el desarrollo de la “animalidad humana” que desde la esencia profunda de lo humano propiamente dicho; este último sí parece ser el campo del descubrimiento del sujeto del inconsciente; este precisamente, ha sido el fundamento básico del psicoanálisis. Así pues para el discurso administrativo, cuya intencionalidad incluye “manejar” los asuntos humanos, el conductismo ha resultado más útil, y se ha dejado incorporar al *management* de manera mucho más dócil, que la escurridiza dimensión de lo profundamente humano.

## **6. El conductismo y su relación con el “Management”**

La relación entre la psicología y el *management* es clara. Una de las preocupaciones fundamentales del discurso administrativo desde sus orígenes como saber científico, es aquella de comprender el comportamiento de las personas para poderlas administrar. El *management* desde su fundamen-

---

<sup>20</sup> También habrá que tener en cuenta que algunas categorías como *alma* y *espíritu*, no pueden asociarse ingenuamente a lo psíquico, y que dichas categorías son objeto de estudio también de la filosofía, la teología, etc.

tación epistemológica incluye esta intencionalidad; tanto los manuales de Courcell-Seneuil (1813-1892) y Henri Fayol (1841-1925) que datan de 1854, y 1916 respectivamente, como la racionalización del trabajo propuesta desde 1911 por Frederick Taylor (1856-1915), parten todos de premisas similares: qué debe hacer el directivo para lograr más y mejor trabajo de la gente que contrató.

No obstante, resulta irónico que sea únicamente hacia los años '30 del siglo XX, que el ser humano es comenzado a tenerse en cuenta *como tal* en las organizaciones (Aktouf, 2001). Es precisamente con las investigaciones de George Elton Mayo (1880-1949), que se *descubrió* al ya mencionado *ser humano* que habitaba en ellas. Se acuñó el término “factor humano”, y la escuela en concreto se llamó de *Relaciones Humanas*. Esta escuela, aportó una nueva concepción de hombre, inspirada en una de las premisas fundamentales de la sociología clásica francesa<sup>21</sup>: al analizar la vida en grupos el énfasis se pone no en los individuos, sino en las vinculaciones que existen entre ellos; obsérvese que para esta postura las *relaciones* entre las personas tienen un valor determinante. Así entonces, con esta concepción y el método que usaban las ciencias de la salud (medicina, psiquiatría, enfermería), aunadas a la etnografía (método desarrollado por la antropología),

Mayo denunció que la “melancolía” presente en los empleados era la causa de que bajaran su nivel de productividad—lo que tanto preocupaba a los directivos industriales— y que dicha melancolía podía explicarse por la monotonía inusitada en la que el modelo de la *racionalización del trabajo* había sumido al ser humano. Esto estaba causando verdaderos estragos en el ánimo de los empleados, y la nueva concepción comprendía que el ser humano no podía ser interpretado como una pieza de una máquina.

Esta escuela de Relaciones Humanas, puede ser considerada como la precursora de lo que hoy se conoce como la Gestión Humana, puesto que a partir de los descubrimientos de Mayo, surge toda una corriente científica que pretende hacer explicaciones acerca del comportamiento de las personas en las organizaciones (*behaviorismo*). Esta corriente ha hecho innumerables interpretaciones del ser humano y ha descrito las más audaces propuestas para lograr la máxima contribución de los empleados a las organizaciones, siguiendo la intención primaria del *management*.

No obstante lo anterior, una cosa sí está clara en nuestros días: cuando se trata del ser humano, no hay *receta* que valga, no hay *fórmulas mágicas* capaces de predecir la conducta humana. La complejidad de los fenómenos psíquicos, (además de los socio-

---

<sup>21</sup> En los escritos de Mayo se advierte sin duda la influencia de Émile Durkheim (1858-1917); puede verse principalmente *Problemas sociales de una civilización industrial* (1977) Editorial Nueva Visión, Buenos Aires.

lógicos y los antropológicos) desborda toda frontera.

Por ahora, para el administrador probablemente sería más sensato esforzarse en entender dicha complejidad humana para procurar la más adecuada toma de decisiones en las organizaciones, respetando siempre a sus congéneres y cuidando su postura ética, que le debería invitar a poner en la balanza los términos productividad y rentabilidad de un lado, y de otro lado precisamente el concepto *ser humano*.

En el trabajo de consultoría se puede validar en la práctica que la disciplina que más ha sido usada para los postulados de la gestión humana en las organizaciones, y de la administración en general, es la *psicología conductista*, otras ramas de la psicología y de otras ciencias sociales han hecho aportes fundamentales, como el ya mencionado psicoanálisis (y las también enunciadas sociología y antropología), pero la investigación académica y la práctica organizacional, demuestran que no se han usado tanto como el conductismo organizacional.

Muchos autores pueden considerarse continuadores de la ya mencionada escuela de relaciones humanas creada por Elton Mayo, aquí se hará referencia a algunos cuyos aportes han resultado fundamentales para el desarrollo teórico del conductismo organizacional; son ellos: Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyris, Rensis Likert, Douglas McGregor y David McClelland. Sus aportes son reconocidas contribuciones que han hecho carrera en este campo. A continuación

y de manera sucinta, se presentan algunas de sus ideas centrales, adaptadas principalmente de Aktouf (2001, págs. 224-226).

*Kurt Lewin*: Sus aportes son de unos treinta años de investigación continua (se conocen publicaciones suyas desde 1935): Lewin proporcionaría al comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio del *liderazgo*, sino, también, casi todos los fundamentos de la psicología dinámica (la dinámica de grupos, la concertación colectiva y la teoría del campo psicológico).

*Abraham Maslow*: Aunque se sabe que fue Aristóteles el primero en considerar que las necesidades humanas pueden ser presentadas en una escala jerárquica, la contribución de Maslow con respecto a su escala de necesidades es enorme: los más prestigiosos autores reconocen en esta teoría ejemplo de claridad, sencillez y coherencia. Los estudios contemporáneos han ya refutado algunas de sus premisas, pero es innegable que inspira a la mayoría de autores en cuanto al tema de la motivación en el trabajo se refiere.

*Chris Argyris*: Es uno de los autores más reconocidos en cuanto al tema concreto de la personalidad, sus estudios son de gran profundidad científica y es autor obligado para la psicología organizacional. Para Argyris, uno de los problemas fundamentales es la adaptación del individuo a las exigencias organizacionales.

*Rensis Likert*: Propuso una teoría de la integración de los grupos con pirámides e intersecciones, en la cual el jefe tiene un papel preponderante como líder. Sus estudios son hoy célebres por lo que se conoce como grupos de alto rendimiento.



*Douglas McGregor*: Puede decirse que este autor es uno de los que más contribuye a la corriente que propugna por una mayor participación y espíritu de concertación por parte de los gerentes. Su pregunta central era: ¿De qué tipo de ser humano se habla en administración? Su tesis conocida como la Teoría “X” y teoría “Y”, es hoy realmente célebre entre los administradores.

Aunque Aktouf no lo considera en este estudio suyo, aquí habría que incluir a *David McClelland*, puesto que es él quien inspira todo lo que hoy se conoce como la Teoría de las Competencias Humanas, teoría ésta que muchos ejecutivos –y académicos– contemporáneos aceptan prácticamente como axiomática de la administración de personal, lo cual también se pudo validar en el trabajo de campo. El autor acuña el concepto desde la psicología conductista como una alternativa al concepto de rasgos de personalidad, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial. En la década de los ‘70 en la búsqueda de enfoques alternativos al estudio de la personalidad y de la inteligencia, aparece esta teoría cuyo interés central originario era el de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral (Celis, 1989; Gallego, 2000) asunto éste que resulta muy atractivo para el *management* de nuestros días.

Obsérvese que las categorías estudiadas por estos autores son prácticamente las mismas de las que se ocupa

la administración de personal contemporánea, entre otras: la motivación, el liderazgo, la personalidad y los *grupos* de trabajo, todas en el contexto de “manejar” el comportamiento de los empleados para elevar su rendimiento<sup>22</sup>.

Aquí resulta legítimo preguntarse: si todos los avances en esta dirección del conocimiento científico del comportamiento humano estuvieron inspirados en elevar la productividad de los empleados ¿lo que se logró entonces fue una psicología que requería –y requiere– complacer a los que detentaban el poder en las organizaciones y a los dueños del capital? Mucha de la “psicología” que se enseña a los especialistas en administración de personal procura que se logre precisamente eso: administrar la conducta de las personas buscando que se sintonicen con las metas corporativas, y para ello se intenta “motivar” al empleado; se enseñan técnicas para “reforzar la conducta deseada” y “castigar la inadecuada”, trucos para producir “condicionamientos operantes” en espera de “respuestas favorables”; se enseña que el liderazgo es la capacidad de “sugestionar” al otro para que obedezca de manera no problemática; en ocasiones se llevan a cabo “programas de sensibilización” que conducen hasta la propia enajenación del empleado parecido a como ocurre en los cultos

<sup>22</sup> La palabra “grupos” ha sido cambiada tanto en la literatura de la administración de personal como en la consultoría especializada por la de “equipos” puesto que la metáfora deportiva se ha puesto de moda en cuanto a la facilidad de adaptarla con el lenguaje de la administración contemporánea: competencias, competitividad, *coaching*, “equipos”, etc. Puede verse Hayes (2003, p. 23 y ss.).

de las sectas fanáticas<sup>23</sup>.

Por sólo poner un ejemplo tomado también de la experiencia de campo en consultoría, obsérvese el interés de algunos ejecutivos por entrar en lo más profundo de sus empleados con las técnicas que la administración de personal ha desarrollado en ocasiones haciendo uso de la psicología industrial:

Yo creo que las personas terminan socializándose más en una especie de cultura *subterránea* que no es ni mala, ni buena, sólo que es *informal*. Qué bueno que los psicólogos de Gestión Humana nos ayudaran, con la inducción por ejemplo, a conciliar esa cultura subterránea con la otra, la de la empresa, o sea que no riñan entre ellas.

Este directivo (ejecutivo del comité de presidencia) recurre a los especialistas en el ser humano para resolver sus problemas como jefe, para incrementar la productividad, y se pudo validar que en absoluto le resulta problemático intervenir en lo que él llama “subterráneo” y que califica de “informal” porque se le escapa de lo *formalmente* establecido, de lo que se deja manejar.

## 7. Consideración final

Cuando se hace crítica rigurosa y académica y se recorren tortuosos caminos inspirados por malestares intelectuales y éticos, el producto no pue-

de ser otro que aprendizaje; este es el valor de este tipo de pedagogía; pero no se trata únicamente de demoler para descalificar, ni de destruir por destruir, mejor podría hablarse de “deconstruir” y “reconstruir”, para decirlo utilizando la metáfora del *tektor*. Con reflexiones críticas pueden lograrse incluso transformaciones estructurales en el conocimiento que no se consiguen, sólo al “remodelar” esquemas ideológicos para legitimarlos. Esto último muy comúnmente sucede con la disciplina del *management* que defiende lo establecido por el modelo macroeconómico, y los desarrollos teóricos parecen delicadas restauraciones hechas por maestros especialistas que están dirigidas precisamente a proteger el *statu quo* a veces con la ingenuidad del que no comprende por qué tendría que ser diferente o con el horror del que sin saber del todo porqué, sospecha que podría ser de otra manera, pero no la intuye para sí favorable.

La lógica racional de la que están hechas las llamadas ciencias de la gestión o el *management*, usa al conductismo, entre otras cosas porque lo que requiere es predecir cómo se comportará el empleado ante determinado estímulo, para lograr el máximo de contribución de éste a la organización.

Estas disciplinas no se interesan en absoluto (ni encuentran razón para hacerlo), por la cura de las enfermedades psíquicas mediante terapias introspec-

<sup>23</sup> Al respecto pueden verse, entre otros, los siguientes ejemplos: el de *Wal-mart* (en Collins & Porras [1995], p. 140); el de *Southwest Airlines* y el de *Nike* (en Arnott [2002], págs. 17-19); el de *Foto-Japón* (en Villaveces [1997], págs. 1-32).

tivas, ni quimioterapias psiquiátricas, etc., de hecho estas últimas son usadas únicamente como correctivos una vez se presentan, y son responsabilidad del área de lo que en las organizaciones hoy día se conoce como *Salud Ocupacional*, y muchas veces son respuesta a la defensa legal establecida por la empresa en cuanto a posibles demandas por lo que a la seguridad social se refiere, pero comúnmente la salud mental del empleado no es comprendida desde las problemáticas del ser, sino desde su productividad.

Se insiste que esta es una de las razones acerca de por qué la disciplina administrativa explica sus conceptos de *la motivación, el sentido del trabajo, el liderazgo*, etc., únicamente desde del conductismo, y los acepta como *verdades de Perogrullo*.

Las siguientes son palabras tomadas también del trabajo de campo y son las de otro alto ejecutivo que está convencido de lo irrefutable de una de las teorías que mejor carrera han hecho al interior de las organizaciones: La Escala de Necesidades de Abraham Maslow; habrá que advertir sin embargo, que la propuesta de aquel autor fue hecha desde una psicología “humanista”, pero que ha servido de fundamento teórico para hacer explicaciones a la psicología industrial:

Me parece que “los de personal” al hacer inducciones, por supuesto deben tener en cuenta todo el tema que es el que llena las necesidades básicas de los empleados en la escala de necesidades de Maslow: su salario, cuánto se ganará, cuáles son sus prestaciones, a qué tiene

derecho; esa parte es muy importante, después deberá venir la parte del conocimiento del negocio como tal, la empresa, su historia, sus procesos, y cómo genera riqueza la organización, luego el balance social y todo ese conocimiento general del negocio.

Este ejecutivo utiliza al parecer de manera legítima las explicaciones que hacen los expertos en el ser humano y les quiere ayudar incluso a los psicólogos “de personal” a pensar en el diseño de sus procesos de administración y desarrollo de los empleados. Esto también ayuda a explicar por qué se utilizan métodos y técnicas que muchas veces resultan inadecuados.

Pero no es sólo la teoría de Maslow. En el trabajo de consultoría se puede validar que las organizaciones mismas demandan muchas veces que sus programas sean diseñados a la medida de cómo ellas comprenden al ser humano; en el lenguaje de muchos ejecutivos pululan exigencias hechas desde las más folclóricas interpretaciones de todas las teorías conductistas: desde la teoría “X” y “Y” de McGregor, o desde la teoría bifactorial de Frederick Herzberg –que convirtió al salario en un factor meramente higiénico y no motivacional, lo cual ha resultado hartamente favorable para los intereses de algunos–; otros invitan a que se les diseñen sus programas de capacitación en comunicación y liderazgo porque tienen problemas en cuanto a que sus supervisores hacen entrar a sus empleados en la “disonancia cognitiva” (la teoría de León Festinger);

otros quieren que se les ayude a construir redes gerenciales del tipo de las que proponen Blake & Mouton; y algunos quieren incorporar a sus estilos de dirección el análisis transaccional de Eric Berne; algunos otros quieren hacer reingeniería de la inteligencia emocional de la empresa o utilizar el *coaching* ontológico y la gerencia estratégica del proyecto de vida de cada uno de sus empleados.

Desde el principio de este artículo comenzábamos indagando acerca de la pertinencia de tales teorías, métodos y técnicas, e insistimos: ¿podrán los psicólogos industriales comprender qué anima genuinamente a un empleado a trabajar con gusto si sus entrevistas algunas veces se parecen más a indagatorias policiales que a consultas psicológicas?

¿Podrá la psicología industrial animar al empleado a encontrar el sentido de su vida en el acto de trabajar, si hasta allí, hasta los confines de lo íntimo, hasta la dimensión de lo profundo llega a invadirle con técnicas tomadas del direccionamiento estratégico del *management* clásico?

Probablemente se podría encontrar un conjunto de diferentes, y más poderosas, explicaciones en otras corrientes de pensamiento para comprender los fenómenos psíquicos del ser humano y procurarle unas condiciones favorables al dirigirlo, logrando con esto precisamente lo que busca la administración: la mayor contribución del empleado a su empresa. Comprender lo anterior serviría incluso para una conclusión que propongo en otro ensayo:

Probablemente también –no estamos del todo seguros–, la consecuencia sea que esta nueva persona ponga todo su talento e inteligencia, además de su experiencia y motivación, al servicio de sí mismo, de la organización en la que trabaja, y por supuesto de la humanidad a la cual pertenece (Bermúdez, 2004).

Ahora bien, esto son sólo conjeturas, habrá que investigar mucho más en este campo, pero se quiere dejar en el presente documento, la invitación al lector que considere, que para comprender al ser humano trabajando en nuestras organizaciones contemporáneas además del conductismo hay, no una, sino múltiples opciones al momento de elegir la suya.

La influencia del *management* ha permeado las disciplinas responsables de hacer las explicaciones de los asuntos psicológicos y ha desfigurado muchas de tales explicaciones cuando pareciera que tendría que ser al revés: la psicología podría fortalecer el discurso administrativo y podría permitir tomar decisiones más sensatas y cuidando los imperativos éticos.

Esta influencia del *management* sobre la psicología, podría explicar porqué muchas veces en las organizaciones se acude a los psicólogos en procura hacer una ingeniería del alma (como terminó pasando en la empresa de Jurck), o hacer un *management* del espíritu (como en los programas de “gerencia del proyecto de vida”), en lugar de apoyarse en la psicología para comprender mejor al *espíritu* o al *alma* de las personas y de las organizaciones; pero también hay responsabilidad

del psicólogo cuando se deja imponer las condiciones del otro y permite que las “reglas de juego” sean diseñadas desde una disciplina diferente de la suya bien sea por debilidad teórica y metodológica o por ingenuidad propia; lástima: *tan aturdido parece el que grita al que no puede oír, que el sordo mismo al que se dirige.*

### Bibliografía

- ABATI, Francisco. (1996). *Raíces biológicas del comportamiento humano y de la cultura* (etología humana). En: KOTTAK, Conrad. Antropología, una expresión de la diversidad humana. McGraw Hill, México.
- AKTOUF, Omar. (2001). *La administración: entre Tradición y Renovación*. Artes Gráficas del Valle, Cali.
- ARNOTT, Dave. (2002). *El culto a la empresa*. Buenos Aires, Paidós.
- BERMÚDEZ, Héctor. (2004). *La gestión humana estratégica: Una discusión sobre su carácter sistémico*. (Artículo preparado para discusión del grupo de estudio del departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT), Medellín.
- CASES, Enrique. (2004). *Antropología teológica*. En: Persona y Personalidad. [[http://perso.wanadoo.es/enriquecases/antropologia\\_3/01.htm](http://perso.wanadoo.es/enriquecases/antropologia_3/01.htm)].
- CELIS, Lucero. (1989). *El papel de la psicología en el desarrollo social*. En: Revista Administración de personal. Págs. 225-229. Vol. 009, No. 33. ACRIT, Medellín.
- COLECTIVO, (1957) *El Aporte de Pávlov al desarrollo de La Medicina*. Editorial Psique, Buenos Aires.
- COLLINS, James & Jerry PORRAS. (1995). *Empresas que perduran*. Bogotá, Norma.
- COVEY, Stephen. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Barcelona.
- COVEY, Stephen. (1992). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Paidós, Barcelona.
- FOUCAULT, Michel (1994). *Hermenéutica del Sujeto*. Ediciones Endimión [Ediciones de la Piqueta], Madrid.
- FREUD, Sigmund. (1996). [1950]. *Proyecto de una psicología para neurólogos*. En: Obras Completas. Madrid, Biblioteca Nueva.
- GALLEGO, Mery. (2000). *Gestión Humana basada en competencias: una contribución efectiva al logro de los objetos organizacionales*. En: Revista Universidad EAFIT. Vol. 000, No. 119. Medellín.
- HAYES, Nicky. (2003). *Dirección de Equipos de Trabajo*. Madrid, Thompson
- KAPLAN, Karen & Mark SOLMS. (2005). *Los orígenes históricos del psicoanálisis en la neurociencia*. En: Psicología, psiquiatría y psicoanálisis. Bogotá, Fondo de Cultura Económica.
- KLEIN, Melanie. (1964). *El psicoanálisis de los niños*. Buenos Aires, Ediciones Horme.
- LAROUSSE, (1985). *Diccionario Enciclopédico*. Editorial Planeta, Barcelona, 2532 páginas.
- LUCRECIO, Tito. (1995). [S.1 a.c.]. *De la naturaleza de las cosas*. Editorial Altaya, Barcelona.
- LOPERA, Juan Diego. (2001). *El psicoanálisis: un método de investigación*. Memoria de la ponencia presentada en el Cuarto Encuentro Nacional y Primero Internacional de Semilleros de Investigación. Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga y RE-DCOLSI. Bucaramanga, Octubre 12, 13 y 14.

- MAYO, Elton. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires.
- PIAGET, Jean. (1972). Memoria e inteligencia. Buenos Aires, El Ateneo.
- PIAGET, Jean. (1983). *Seis estudios de psicología*. Barcelona, Ariel.
- PIAGET, Jean. (1985). *Nacimiento de la inteligencia en el Niño*. Barcelona, Crítica.
- PIAGET, Jean. (1999). *Psicología de la inteligencia*. Barcelona, Crítica.
- RICHE, Charles (1888). *Les reflexes psychiques*. En: *Revue Philosophique*, pp. 225-237, 387-422, 500-528.
- RITZER, George. (1994). *Teoría Sociológica Clásica*. McGraw Hill, México.
- VANDER, Edgar. (2006). *Wilhelm Wundt y la fundación de la psicología*. En: <http://www.monografias.com/trabajos/wilhelm/wilhelm.shtml>
- VARGAS, Ricardo. (2005). *Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal*. En: [www.capitalemocional.com](http://www.capitalemocional.com) [isbn: 9972-9223-2-4].
- VILLAVECES, Santiago (1997). *Cultura y Empresa: La objetivación del yo para consumir al otro* (Caso Foto Japón). The University of Chicago Press.
- WINNICOTT, Donald. (2002). *Realidad y juego*. Barcelona, Gedisa.
- WUNDT, Wilhelm (1886). *Elements de Psychologie Physiologique*. Paris, Felix Alcan Editeur.

## RESÚMENES Y ABSTRACTS

### LOS VALORES EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS COLOMBIANAS

*Ernesto Barrera Duque*

#### **RESUMEN**

Este artículo, a partir de una investigación cualitativa y práctica, propone un modelo general de análisis para los valores en las dinámicas operativas de las familias empresarias colombianas. En el cuerpo del texto, se identifican los valores vigentes, estableciéndose su contenido y jerarquía, en función de los resultados del trabajo de campo.

**PALABRAS CLAVE:** Familia empresaria, empresa familiar, valores.

#### **ABSTRACT**

This article, from a qualitative and practical research, proposes a general model of analysis for the dynamic values in operative the families of the Colombian industrialists. In the body of the text, the effective values are identified, settling down their content and hierarchy, based on the results of the work of field.

**KEY WORDS:** Family entrepreneur, familiar company, values.



## **ANÁLISIS DEL DISEÑO DE LOS CONTRATOS EN EL PROCESO DE SUBCONTRATACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, EL CASO DE EMCALI EICE**

*Henry Caicedo Asprilla*

### **RESUMEN**

Este documento utiliza las categorías de la economía institucional para evaluar el impacto que tiene sobre las organizaciones públicas el proceso de outsourcing o subcontratación. Aquí se plantea el interrogante de hasta dónde es posible alcanzar la eficiencia de una organización pública cuando el proceso de subcontratación está determinado por contratos intrínsecamente incompletos. A partir de la información de una muestra de 198 contratos que Emcali firmó con proveedores entre los años 2001 y 2004, se halló que 128 estaban mal diseñados y sólo 70 cumplían con el requisito del buen diseño económico; este hallazgo permite verificar la presunción de la teoría económica institucional que afirma que aunque los contratos estén diseñados conforme a la ley, estos presentan fallas en el diseño económico y por consiguiente la empresa experimenta costos de transacción. En este docu-

mento se evidencia que en el caso concreto de Emcali existen dos variables que clasifican los contratos entre bien y mal diseñados: el valor de la inversión y el índice de riesgo de ejecución del contrato; mientras que las variables duración del contrato, el riesgo legal, empresas en licitación, garantías y pólizas de aseguramiento, consideradas fundamentales en el diseño contractual de una transacción no cumplen con el propósito de corregir las anomalías en los contratos. En este trabajo se avanza hasta plantear que existe una conexión entre el mal diseño de los contratos y las dificultades financieras y administrativas de Emcali, que llevó a la empresa a la crisis más grande de su historia.

**PALABRAS CLAVE:** Organizaciones públicas, outsourcing, análisis de los contratos, economía institucional, árboles de decisión.

## **ABSTRACT**

This paper uses the categories of the institutional economy to evaluate the impact that has on the public organizations the process of outsourcing or subhiring. The principal question is: until where considers it is possible to reach the efficiency of a public organization when the subhiring process is determined by intrinsically incomplete contracts. From the information of a sample of 198 contracts that Emcali signed with suppliers between years 2001 and 2004, one was that 128 badly were designed and only 70 fulfilled the requirement of the good economic design, this finding allows to verify the economic presumption of the institutional theory that it affirms that although the contracts are designed according to the law, these contracts present faults in the economic design and therefore the company

experiences transaction costs. This document evidences that in the Emcali's case there are two indicators that classify contracts between good and badly designed: the value of the investment and the index of risk of execution of the contract, whereas the indicators duration of the contract, the legal risk, companies in licitation, guarantees and insurance policies, were considered fundamental in the contractual design of a transaction do not correct the anomalies of the contracts. In this paper one advances when a connection is established between the wrong design of contracts and the financial and administrative difficulties of Emcali, that led the company to the greatest crisis of its history.

**KEY WORDS:** Public organizations, outsourcing, analysis of contracts, institutional economy, decision trees.

# ¿DESDE UNA INGENIERÍA DEL ALMA HACIA UN “MANAGEMENT” DEL ESPÍRITU? ACERCA DE LA NOCIÓN DE PSICOLOGÍA EN EL DISCURSO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

Héctor Bermúdez

## RESUMEN

Este ensayo busca un acercamiento a la genealogía de lo que se reconoce en la administración como las “Ciencias del Comportamiento” y una crítica a la relación entre el pensamiento administrativo y aquella corriente particular de la psicología que ha sido incorporada a éste: lo que comúnmente se conoce como la *psicología industrial* pero que bien podría nombrarse como el *conductismo organizacional*.

Cabe decirse también, que, por el trabajo de consultoría especializada en Gestión Humana del autor, y por la docencia tanto en cursos de MBA para ejecutivos, como en programas para especialistas en administración de personal, fue posible articular esa experiencia de campo, con lo inferido del análisis teórico de la revisión documental. Así entonces, este trabajo busca apoyar la línea de investigación en estudios sobre la *Gestión Humana*.

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Conductismo Organizacional, Psicoanálisis, Psicología Industrial, Organizaciones.

## ABSTRACT

This test looks for an approach of the genealogy of which a critic is recognized in the administration like “Sciences of the Behaviour” on the other hand, the article explain the relation between the administrative thought and that particular current of the psychology that has been incorporated to this one. This challenge is commonly known like the industrial psychology but that could well name like the organizational conductism.

It is possible also to say itself, that, by the work of consultancy specialized in Human Management of the author, and by teaching as much in courses of MBA for executives, like in programs for specialists in personnel administration, it was possible to articulate that experience of field, with the inferred thing of the theoretical analysis of the documentary revision. Then, this work looks for to support the line of research in studies on the Human Management.

**KEY WORDS:** Administration, Organizational Conductism, Psychoanalysis, Industrial Psychology, Organizations.

# LOS DESAFÍOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL EN UN MEDIO AMBIENTE GLOBALIZADOR

*José G. Vargas Hernández*

## RESUMEN

Este trabajo tiene por objetivo analizar los desafíos de diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. Este análisis se inicia a partir de las consideraciones de los procesos de globalización económica en la emergencia de las nuevas asimetrías del poder y su impacto en los procesos de cambio organizacional, institucional, del Estado y las políticas públicas y el diseño intergubernamental. La información y el conocimiento son insumos de las comunidades de aprendizaje y para la formación de redes. Una característica de los arreglos institucionales y nuevas formas organizacionales es la creación del poder en los individuos (empowerment)

**PALABRAS CLAVE:** Asimetrías del poder, diseño institucional, diseño organizacional, globalización

## ABSTRACT

This work must by objective analyze the challenges of organizational and institutional design in global environment. This analysis begins from the considerations of the processes of economic globalization in the emergency of the new asymmetries of the power and its impact in the processes of organizational, institutional change, of the State and the public policies and the intergovernment design. The information and the knowledge are raw material of the learning communities for the formation of networks. A characteristic of the institutional adjustments and new organizational forms is the creation of the power in the individuals (empowerment)

**KEY WORDS:** Asymmetries of the power, institutional design, organizational design, globalization.

## **LA REFORMA DEL ESTADO EN COLOMBIA: ENTRE EL AJUSTE FISCAL Y FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

*Rosalía Correa Young*

### **RESUMEN**

La reforma del Estado en Colombia y la descentralización, desde que se aprobó el Acto legislativo 01 de 1986, pasando por los acuerdos institucionales, plasmados en la Constitución de 1991 y referidos a esta materia, así como la normatividad actual, son analizados en este artículo a la luz de los enfoques teóricos que estimularon un nuevo modelo de Estado, a partir de la percepción respecto del agotamiento del Estado de bienestar, interventor y asistencial.

El artículo explica la dinámica en Colombia frente a dos paradigmas: uno proveniente de la sociología y la ciencia política que define la reforma desde una perspectiva policéntrica y uno proveniente de la economía neoclásica que ofrece una perspectiva mercadocéntrica. La primera en-

cuentra fortalezas para la democratización, la equidad, la superación de los desequilibrios regionales y la inclusión social. La segunda, el posicionamiento de las lógicas del mercado con la reducción, o desaparición de la intervención del Estado en aquellas funciones que los privados pueden resolver más eficientemente. Uno y otro colocan a la sociedad civil en un protagonismo activo, sea político, en su relación con el Estado; sea económico, en su relación con el mercado, pero ambos la conciben como actor de primera línea.

**PALABRAS CLAVE:** Reforma del Estado, Descentralización, Democratización, Paradigma policéntrico, Paradigma mercadocéntrico, Ajuste Fiscal, Participación, Privatización

## **ABSTRACTS**

The reform of the state in Colombia and the decentralization, since legislative Act 01 of 1986 was approved, happening through the agreements institutional, shaped in the Constitution of 1991 and referred this matter, as well as the present normatividad, are analyzed in this article to the light of the theoretical approaches that stimulated a new model of state, from the perception respect to the exhaustion of the welfare state, auditor and healthcare.

The article explains dynamics in Colombia as opposed to two paradigms: one originating of sociology and political science that the reform defines from a policentric perspective and one originating of the neoclassic economy that offers a market

perspective. First it finds strengths for the democratization, the fairness, the overcoming of the regional imbalances and the social inclusion. Second, the positioning of the logics of the market with the reduction, or disappearance of the intervention of the State in those functions that the prevailed ones can solve more efficiently. Both places to the civil society in an active protagonism, is politician, in their relation with the State; be economic, in his relation with the market, but both conceive it like actor of forward edge.

**KEY WORDS:** The reform of the State, Decentralization, Democratization, policentric Paradigm, market Paradigm, Fiscal Adjustment, Participation, Privatization.

## TEORÍA ECONÓMICA Y ESTADO DEL BIENESTAR. UNA APROXIMACIÓN

*Fernando Salazar Silva*

### RESUMEN

El siguiente artículo realiza un tránsito por algunas posturas dentro de las ciencias económicas para discutir el EB y presentar alternativas concretas al mismo. El propósito de Keynes en su afán de hacer legítimar la configuración y consolidación del Estado de Bienestar, se discutirá en el contexto de las particularidades de carácter teórico económico. Si bien el keynesianismo pudo concretar desde las ciencias económicas las bases para acercar la teoría a la realidad social, no entendemos por qué otras escuelas no han logrado constituirse en la base teórica del Estado de Bienestar actual.

**PALABRAS CLAVE:** Estado de Bienestar, Pacto keynesiano, Ciencia económica, Monetarismo, Expectativas racionales, teoría Neoclásica, Nekeynesianismo.

### ABSTRACT

The following article makes a transit by some positions within economic sciences to discuss the EB and to present concrete alternatives to he himself. Keynes's intention in its eagerness to make legitimize to the configuration and consolidation of the Welfare State, will be discussed in the context of the particularities of economic theoretical character. Although the keynesianism could make specific from economic sciences the bases to approach the theory the social reality, we do not understand so that other schools have not managed to constitute themselves in the theoretical base of the Welfare State present.

### KEY WORDS:

Welfare State, Keynesian Accord, Economic Science, Monetarism, Rational Expectations, Theorie Neoclassic, Neo-Keynesianism.



# LA RESPONSABILIDAD CIVIL AUTOMOVILÍSTICA Y EL ASEGURAMIENTO OBLIGATORIO Y VOLUNTARIO: UN ESTUDIO EN EL DERECHO COLOMBIANO Y ESPAÑOL

*Raquel Ceballos Molano*

## RESUMEN

La accidentalidad vial en Colombia es una de las primeras causas de daños corporales y materiales en la población circulante y peatonal, que obliga, al menos en teoría, al propietario o conductor, a responder civilmente de sus consecuencias. Así, este trabajo de tesis plantea el problema de la tipicidad como “actividad peligrosa” y la dispersión normativa derivada de la responsabilidad civil automovilística y los mecanismos de reparación a través del seguro voluntario y obligatorio del automóvil, consagrada en la legislación Civil, Penal, Comercial, Código Nacional de Tránsito, y en Decretos y Resoluciones administrativas, además de la doctrina científica y jurisprudencial, lo que evidencia que el legislativo colombiano no ha prestado atención, desde el punto de vista técnico y jurídico a las políticas de Estado para armonizar en un solo estatuto la responsabilidad derivada de los accidentes de tránsito y su aseguramiento, como si ocurre en el derecho comparado, el ordenamiento jurídico europeo y español.

**PALABRAS CLAVE:** Accidente de tránsito, responsabilidad civil, seguro obligatorio, soat, seguro automoviles, daño, indemnizacion, reparacion integral.

## ABSTRACT

The road crash in Colombia is one of the first causes of body and materials damages in the circulating and peatonal population, that forces, at least in theory, to the proprietor or conductor, to respond civilly of its consequences. Thus, this thesis work creates the problem of the type like “dangerous activity” and the normative dispersion derived from the automobile civil responsibility and the mechanisms of repair through voluntary and obligatory insurance of the automobile, consecrated in the Civil, Penal, Commercial legislation, National Code of Transit, and in Decrees and administrative Resolutions, in addition to the scientific and jurisprudencial doctrine, which evidence that the legislative Colombian has not paid attention, from the technical and legal point of view to the state policies to harmonize in a single statute the responsibility derived from the traffic accidents and its securing, as if happens in the compared right, the European and Spanish legal ordering.

**KEY WORDS:** Road accident, civil responsibility, surely obligatory, soat, surely automobiles, damage, indemnification, integral repair.

## ENVEJECIMIENTO DEL PERSONAL

*Sergio Castrillón*

### RESUMEN

¿De que manera la literatura en ciencias administrativas ha abordado el estudio del envejecimiento del personal? ¿Cuáles son las razones que han motivado este interés en los últimos años? ¿Cuáles son las lógicas subyacentes? Reconociendo las tendencias demográficas mundiales que reflejan el envejecimiento de la población; este artículo procura responder a estas preguntas, a partir de una revisión exhaustiva de las principales publicaciones que se han ocupado del tema en el contexto internacional. Nuestro propósito es aumentar la visibilidad de la problemática y contribuir al debate sugiriendo acciones que revaloricen su dimensión humana.

**PALABRAS CLAVE:** Administración - Envejecimiento del Personal - Recursos Humanos - Fuerza Laboral - Jubilación - Retiro - Competencias y Desempeño - Motivación - Entrenamiento

### ABSTRACT

How Literature in administrative sciences is boarded the study of the ageing of the personnel? Which are the reasons that have motivated east interest in the last years? Which are the underlying logics? Recognizing world-wide demographic tendencies that reflect the ageing of the population; this article tries to respond to this questions, from an exhaustive revision of the main publications that have taken care of the subject in the international context. Our intention is to increase the visibility of the problematic one and to contribute to the debate being suggested actions that revalue their human dimension.

**KEY WORDS:** Administration - Ageing of the Personnel - Human Resources - Labor Force - Retirement - Competitions and Performance - Motivation - Training

## RENDICIÓN DE CUENTAS: ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA A TRAVÉS DE LA LIMITACIÓN DEL PODER

*Carlos Wladimir Gómez Cárdena*

### RESUMEN

Este artículo contiene como apuesta epistemológica la construcción de un modelo genérico de Rendición de Cuentas, el cual puede llegar a ser implementado en las diferentes entidades de naturaleza estatal. A partir de una elaboración teórico – conceptual de la Rendición de Cuentas y de una observación práctica de los primeros ejercicios de rendición de cuentas llevados a cabo en Colombia, se exploran diversas potencialidades e instrumentos que pueden llegar a fortalecer las democracias modernas a través fundamentalmente, de la limitación de los ejercicios de poder. En las democracias modernas son muchos los mecanismos *formales* de limitación del poder consignados en el conocido sistema de *frenos y contrapesos*, pero son muy pocos los mecanismos *reales*. La rendición de cuentas como práctica democrática puede presentarse como uno de estos últimos, en la medida en que la sociedad organizada explore y explote tales potencialidades.

**PALABRAS CLAVE:** Políticas Públicas / Administración Pública / Rendición de Cuentas / Democracia / Limitación del Poder.

### ABSTRACT

This article contains like comely epistemological the construction of a generic model of Accountability, which can arrive to be implemented in the different organizations of state nature. Starting from a theoretical - conceptual elaboration of the Accountability and of a practical observation of the first exercises of Accountability carried out in Colombia, diverse potentialities and instruments are explored that can end up strengthening the modern democracies fundamentally to inclination, of the limitation of the exercises of power. In the modern democracies there are many *formal* mechanisms of limitation of the power consigned in the well-known system of *check and balances*, but there are very few *real* mechanisms. Accountability as democratic practice can be presented like one of these last ones, in the measure in that the organized society explores and exploit such potentialities.

**KEY WORDS:** Public Policies / Public Administration / Accountability / Democracy / Limitation of the Power.