

“LA PERCEPCION DE LA ORGANIZACION: CLAVE PARA LA COMPRESION DEL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION”

GUILLERMO ALVAREZ G.

Introducción

La presente investigación documental-descriptiva tiene como propósito analizar los diferentes enfoques que buscan explicar la influencia del proceso perceptivo en la conducta del individuo en la organización. Se describen las diferentes teorías que tratan de explicar la relación individuo-organización, la organización como un sistema psicosocial y la conducta individual en ella. Se concluye analizando cómo la percepción de la organización es una respuesta para comprender la conducta individual en las organizaciones.

1. *La relación individuo-situación*

Cada vez existen más evidencias de que una porción importante de la variante de la conducta puede ser atribuida a variables situaciones y ambientales.

Los propulsores de la *Ecología Humana*, entendiéndola como el estudio de la vida colectiva en sus aspectos dinámicos y estáticos (Hawley, 1975), afirman que una comunidad establece no sólo relaciones funcionales sino también la integración psicológica y moral. En este contexto, las relaciones de subsistencia están estrechamente vinculadas con sentimientos y sistemas de valores (Barker y Wright, 1954).

El campo de la *Psicología Social* ha sido definido como el estudio de la relación entre el hombre y su entorno social y cultural. Es decir, la

psicología social y la manera como se relaciona con otros, ya sea a nivel de grupos, organizaciones o sociedades.

Entre las corrientes que nutren la psicología social y que buscan explicar el comportamiento humano en su relación con el entorno, se destacan la *Teoría de Campo* y la *Teoría de la Gestalt*.

La *Teoría de Campo*, cuyo máximo exponente es Kurt Lewin (1936), surgió como una explicación a los esfuerzos dirigidos para estudiar la motivación humana y la percepción.

Lewin (1936) quiso expresar las relaciones entre el individuo y su ambiente en forma de un mapa o diagrama topológico. La conducta del individuo en este escenario está gobernada por los "campos psicológicos" en los cuales está ubicado, lo mismo que por las tensiones entre ellos. Uno de los conceptos más importantes de esta teoría es el de "espacio vital", el cual incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico. Esto significa que para comprender por qué una persona se comporta de manera determinada, se debe conocer tanto a la persona como a su ambiente y a la relación entre ambos. Para entender, entonces, una conducta individual, es necesario considerar la situación global, la situación contexto donde ocurre. Cuando se refiere a la situación global se está refiriendo tanto a las personas (P) como al ambiente (A), ya que la conducta (C) para Lewin es una función (f) de ambos: $C=f(P,A)$. Es decir, ambas variables, persona y ambiente, se presentan como partes complementarias e inseparables de una situación.

Para Lewin (1936) el espacio vital, en su definición más simple, es la totalidad de factores psicológicos efectivos para una persona en algún momento particular. Por ello, comprender y predecir el comportamiento, significa considerar a la persona y a su ambiente como un patrón de hechos y funciones interdependientes.

Entonces, para los exponentes de la Teoría de Campo, el comportamiento de un individuo y de un grupo es un conjunto intrincado de interacciones y fuerzas que afectan tanto la estructura del grupo como la conducta del individuo. Sostienen, igualmente, que todos los acontecimientos psicológicos, es decir, la conducta, son funciones del "espacio vital" del individuo, que consiste de la persona y de su ambiente, vistos como una constelación compleja de factores independientes.

En la *Teoría de la Gestalt*, propuesta por M. Wertheimer en 1912 con su obra *Gestalt*, el fenómeno de la percepción se propone como un proceso unitario, en el cual la sensación y la significación son interdependientes, no se pueden separar, ambas son simultáneas. De igual ma-

nera, afirman que la percepción es selectiva, siempre guarda relación con las finalidades del individuo en un momento dado.

Uno de los conceptos básicos de la teoría de la Gestalt, es el concepto del "campo perceptual", el cual constituye lo que se ha denominado el "ambiente psicológico". Este es definido como lo que la persona hace con lo que le rodea, de modo que si el campo perceptual de cada persona es singular, dos personas pueden tener diferentes ambientes psicológicos, aunque estén juntas físicamente (Combs y Snyggs, 1959).

La percepción es básica para el entendimiento de la conducta individual porque es el medio a través del cual el estímulo afecta a un organismo o individuo. La gente se comporta con base en lo que percibe. Diferentes conductas individuales frente a una misma situación dependerán del modo como cada individuo percibe el estímulo. Un estímulo que no se percibe no tiene efecto en el comportamiento. Cualquier situación que nos haga más consciente de nosotros mismos, tiende a afectar la percepción que tengamos de los acontecimientos y de los objetos que son vistos como relacionados con nuestra identidad. Cada uno dará su propia respuesta, diferente a la de los demás, dependiendo del modo cómo percibe el estímulo.

En la mayoría de las situaciones de la vida, muchas condiciones no son verificables y están fuertemente cargadas de juicios de valor. E incluso, aun cuando los hechos sean establecidos, su significado e importancia puede variar considerable y significativamente para diferentes individuos. Una explicación de esta situación es establecida por Lindgren (1980), quien afirma que cada uno de nosotros separa una porción del medio fenoménico o perceptual como algo propio. A esto, Combs y Snygg (1959), lo llamaron nuestro yo percibido y lo describieron como un área de experiencia que tiene como centro nuestro concepto de sí mismo.

En conclusión, el aporte fundamental de la contribución de Lewin al estudio de la relación entre el individuo y su situación, es el de destacar los factores psicológicos de la situación o campo, más que los simples factores ambientales. Esto puede compararse con la distinción gestaltista, formulada explícitamente por Kofka, entre el ambiente conductual y el ambiente geográfico. El punto central de la distinción es que el significado efectivo de las condiciones ambientales depende de algo más que de los atributos meramente físicos, esto es, que una descripción hecha exclusivamente en términos de esos factores es inadecuada (Marx y Hillix, 1972). Otros autores agregarán que el individuo responde a su mundo percibido más que al mundo objetivo; de modo que es esencial para su

adaptación que estos dos mundos sean tan similares como sea posible (Rogers, 1951).

2. *La Organización: Sistema Psicosocial*

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser *social* significa que el hombre tiende a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia. Ser *organizado* se refiere a la tendencia a agruparse y a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia para el logro de metas y objetivos.

Manifestaciones de estas conductas sociales las encontramos en el desarrollo de la vida del ser humano: la situación del individuo, desde que nace hasta que muere, es estar inmerso en una familia, escuela, organización de trabajo, etc.

Para Maslow (1943), la conducta humana es consecuencia de la búsqueda de satisfacción de necesidades. En el vértice de su pirámide de necesidades, el autor ubica la necesidad de auto-actualización, mecanismo mediante el cual el ser humano es capaz de realizar su potencialidad.

La tendencia natural para organizarse, cooperar y establecer relaciones interdependientes, ha llevado al ser humano a agruparse formal e informalmente.

El estudio de las organizaciones se define como el estudio de la conducta humana en organizaciones (Gibson y colaboradores, 1984). En este aspecto, dos enfoques se han planteado para su estudio.

La organización como un sistema cerrado, sustentado por los teóricos de la *administración científica* y los de la escuela de las *relaciones humanas*, en vista de que no asumieran la existencia de un medio externo que puede ser determinante para la organización.

La organización, como un sistema abierto, propuesto por los teóricos de la *teoría de sistemas*.

A nivel macro, un sistema es un todo organizado, compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas, interdependientes y delineado por límites, identificables, de su ambiente o suprasistema (Bertalanffy, 1972).

En el contexto de la teoría general de sistemas, surgen dos enfoques para el estudio de las organizaciones: el enfoque Contingente y el enfoque Situacional.

El enfoque *Contingente*: Define a la organización como un sistema compuesto por subsistemas y delineado por límites identificables de su suprasistema. Busca comprender las interrelaciones entre y dentro de los sistemas de la organización, así como entre la organización y su medio (Kast y Rosenzweig, 1983).

El enfoque *Situacional*: Partiendo de un análisis diferenciado entre organizaciones, desarrolla una teoría situacional de la organización (Bobbitt y colaboradores, 1974).

Barnard (1938), Selznick (1949), Homans (1950), Churchman y colaboradores (1957), Simon (1964) y Katz y Kahn (1966), entre otros, adoptaron el enfoque de sistemas para estudiar las organizaciones.

Según Barnard (1938), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, o la fuerza de dos o más personas, tendientes a alcanzar ciertos objetivos, tomando en cuenta las fuerzas externas que pudieran influir sobre ellas. En las organizaciones, gracias a la acción cooperativa del grupo, los individuos se sobreponen a las limitaciones del desempeño individual. En este contexto, el equilibrio individual es concebido como aquel en que los estímulos que ofrece la organización y las contribuciones que ofrece el individuo están compensados.

Homans (1950), destaca dos aspectos de las organizaciones. Establece que una organización está compuesta de un sistema externo y de un sistema de relaciones interdependientes. Asimismo, identifica tres elementos para entender las organizaciones: las *tareas* que desarrolla la gente, las *interacciones* que ocurren entre la gente cuando desarrollan sus tareas, y los *sentimientos* que surgen entre las personas; estos elementos son interdependientes.

Churchman (1968), identifica cinco características básicas de las organizaciones como sistemas humanos: a) un *objetivo* central y una medida de desempeño. El objetivo tiene mucha influencia sobre la manera como se organice y administre el sistema; b) el *ambiente*, conformado por todo aquello que tiene importancia para los objetivos; c) los *recursos*, los cuales son transformados e influidos por el sistema; d) los *componentes*, factores que ejecutan las acciones específicas, y, e) la *administración*, la cual genera planes, fija metas, asigna los recursos y controla la ejecución.

Basados en los diferentes enfoques, se puede concluir que las organizaciones formales: empresas, instituciones educativas, etc., son consideradas como un sistema socio-técnico abierto (Kast y Rosenzweig, 1983), compuesto de un cierto número de subsistemas (figura 1), entre los cuales se destacan:

a) El subsistema administrativo, el cual involucra todos los procesos que relacionan a la organización con su entorno tales como establecimiento de objetivos, desarrollo de planes de integración, estrategia y operación, y que establecen el diseño de la estructura y los procesos de control.

b) El subsistema estructural, el cual involucra el modo como están divididas (diferenciación) y coordinadas (integración) las tareas de la organización. La estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial, aunque muchas interacciones o interrelaciones entre ambos subsistemas se apartan de la estructura formal.

c) El subsistema técnico, conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por la maquinaria y equipos que se dispone, y por la distribución de los servicios. La tecnología afecta la estructura de la organización y su subsistema psicosocial.

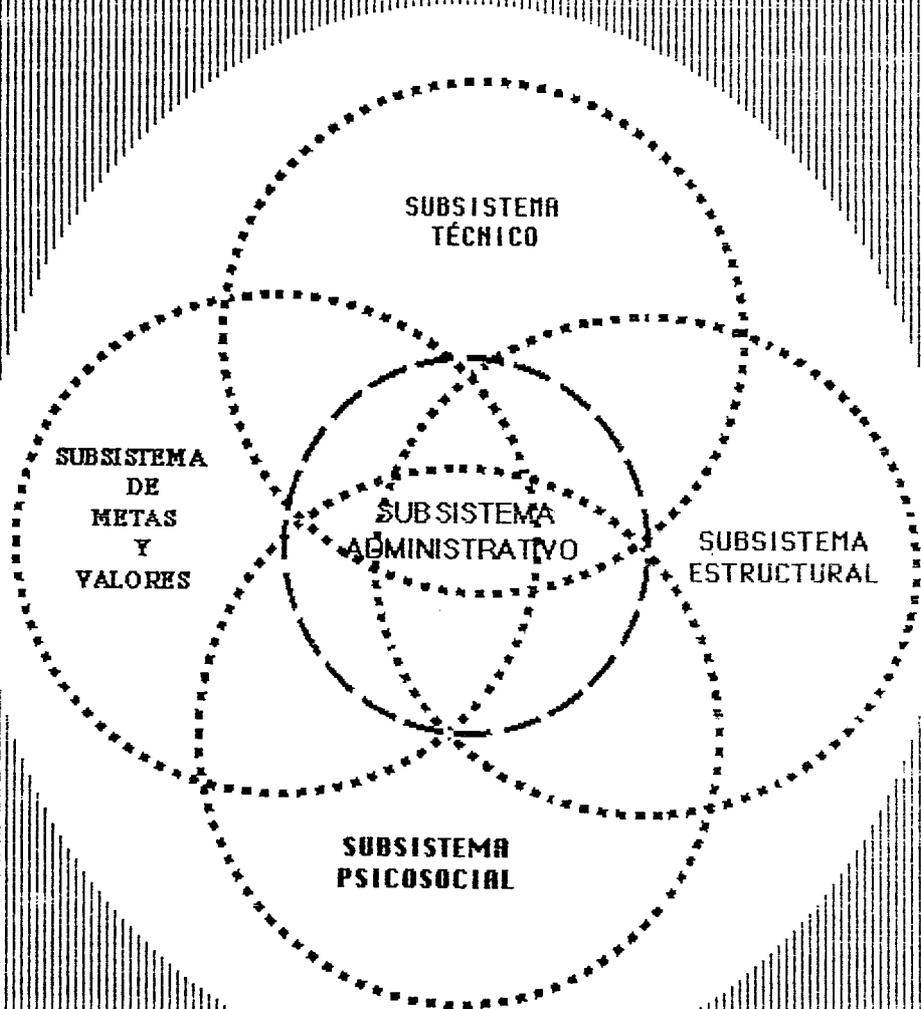
d) El subsistema de metas y valores, conformado por las metas que se proponen alcanzar y los valores que dinamizan su hacer. Se integra por factores determinantes del comportamiento y de la eficiencia organizacional. La ideología y los valores determinan el desempeño de los individuos. De acuerdo a la "teoría del rol", los individuos intentan actuar según las expectativas del grupo y adoptan los valores y normas que el grupo, explícita o implícitamente, prescriben para ellos. Las metas y valores conducen las actividades de los individuos participantes (Parson, 1956).

e) El subsistema *psicosocial*, integrado por individuos y grupos en interacción y sustentado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de *status* y de papel, dinámica de grupos y sistemas de influencias. El subsistema psicosocial es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones tanto de la organización como un todo como de los individuos, e igualmente recibe influencias de las fuerzas del medio externo así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el "clima organizacional" dentro del cual los participantes humanos desarrollan sus papeles y actividades. Por lo tanto, se debe esperar que los sistemas psicosociales difieran significativamente entre las diversas organizaciones (Kast y Rosenzweig, 1983).

Una organización, entonces, puede ser vista como una sociedad en miniatura. La organización se va sustentando sobre el aprendizaje acumulado y la experiencia del individuo, quien trae ciertas actitudes socia-

**FIGURA 1:
LA ORGANIZACION
COMO SISTEMA**
(Ref. Kast y Rosenzweig, 1983)

SUPRASISTEMA AMBIENTAL



les inculcadas que propician una acomodación hacia los principales valores y expectativas. Obviamente, no todos los individuos obtienen esa acomodación pero la gran mayoría lo hace, dándose diferentes niveles de autorrealización e identificación (Phresthus, 1958; Dearborn y Simon, 1958; Porter, 1958).

3. *Conducta individual en la Organización*

Gibson y colaboradores (1983), señalan tres elementos básicos de toda organización: a) el comportamiento humano, b) la estructura, c) los procesos; siendo las personas el único factor común a todas las organizaciones (Figura Nº 2). De allí la importancia de estudiar el comportamiento organizacional para determinar la eficacia de la organización.

En toda organización se identifican, entre otros, dos procesos básicos:

- a) El proceso de coordinación organizativa, el cual implica la coordinación e integración de las actividades de los individuos y subgrupos. Se considera esencial al factor humano y su desempeño dentro de la estructura organizacional.
- b) El proceso administrativo, el cual comprende la coordinación de personas y recursos materiales para el logro de los objetivos. Implica un proceso de planificación y control de actividades; por ello se ocupa de modelos normativos en búsqueda de la eficiencia y productividad.

En las organizaciones, tanto en el proceso de coordinación organizativa como en el proceso de administración, el factor humano ocupa un papel preponderante. La influencia, por supuesto, se proyecta en ambos sentidos del individuo hacia la organización (en la toma de decisiones, imponiendo sus ideologías, normas y valores), y de la organización hacia el individuo (prescribiendo su comportamiento).

Leavitt (1964), formula tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano: a) el comportamiento es causado, b) el comportamiento es motivado y, c) el comportamiento se orienta hacia un objetivo.

Las organizaciones son unidades sociales con un propósito: están conformadas por personas que desempeñan tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización; y cuentan con administradores cuyas funciones son planear el trabajo a realizar, dotar de per-

FIGURA Nº 2:
LAS ORGANIZACIONES
(Gibson y colaboradores, 1983)

LO QUE TIENEN

LO QUE HACEN

GENTE

**CONDUCTA
HUMANA**

- SATISFACEN
NECESIDADES.
- CREAM
ACTITUDES.
- FORMAN
GRUPOS.
- MOTIVAN.

**SE
ORGANIZAN**

ESTRUCTURA

- PROGRESAN.
- AUMENTAN.
- CAMBIAN.
- SE COMBINAN.
- SE DIVIDEN.

**DESEMPEÑAN
ALGUNAS
ACTIVIDADES**

PROCESOS

- RECOMPENSAN.
- SE COMUNICAN.
- PRODUCEN.
- TOMAN
DECISIONES.
- EVALUAN.

sonal las operaciones, organizar el trabajo y las tareas, dirigir el trabajo y controlar los resultados midiendo la ejecución, comparándola con lo planeado.

Cada vez más los investigadores tienden a examinar el funcionamiento de las organizaciones en relación con las necesidades de sus miembros particulares y las presiones externas a que deben hacer frente (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1970).

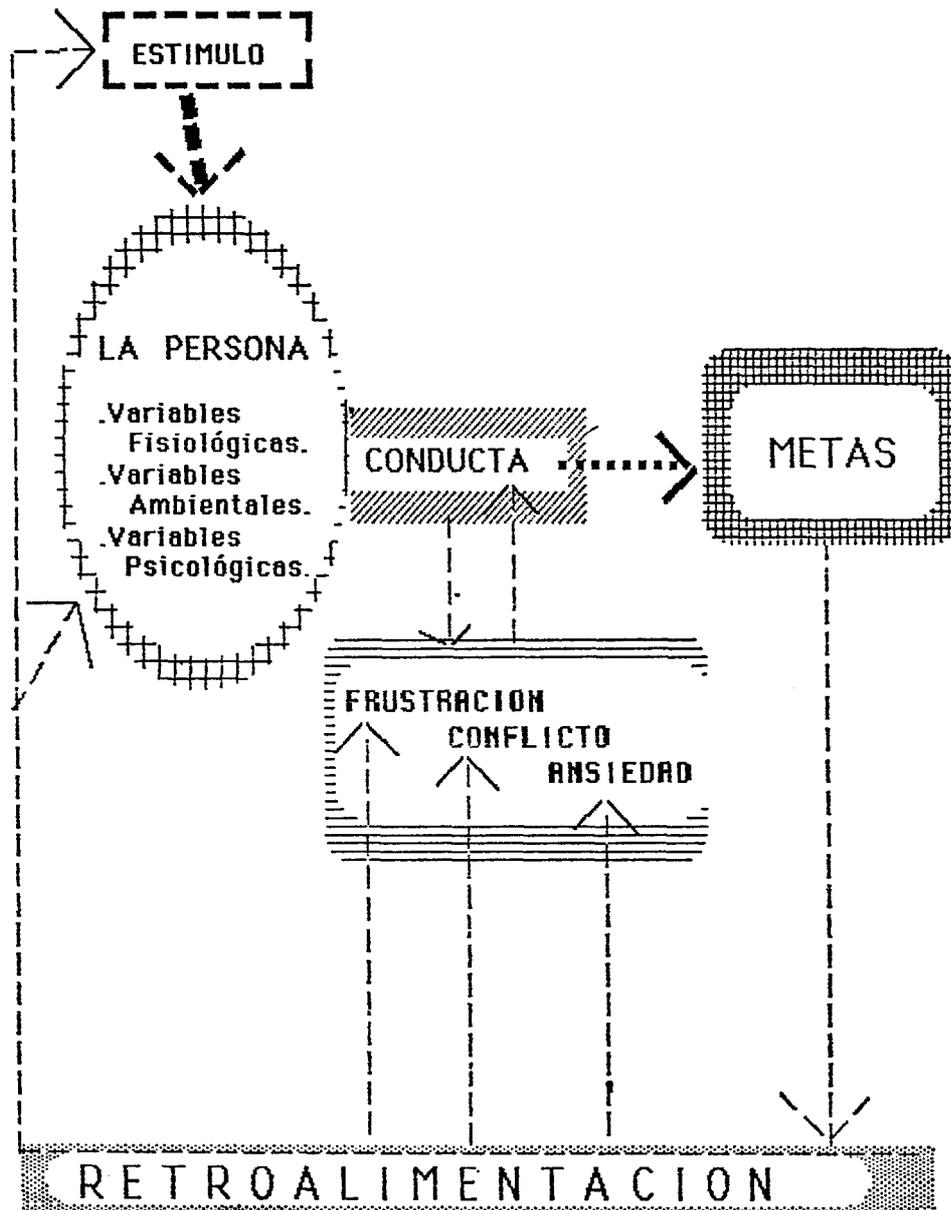
Sin negar la influencia de lo informal, de los pequeños grupos, el modo como un participante en una organización responde a estímulos tales como normas, estilos de liderazgo, tecnologías, estructura, procesos, etc., depende de lo que se considere como características individuales. El modelo esencial del proceso del comportamiento es el mismo para todos los individuos; sin embargo, es fácil advertir que el comportamiento real puede variar significativamente. Por ejemplo, las variaciones en percepción, conocimiento y motivación pueden llevar diferentes patrones de comportamiento originados por el mismo estímulo o uno similar, así como el tipo de ambiente en el cual se desenvuelve.

Gibson y colaboradores (1984), proponen un modelo para entender la conducta en una organización (Figura N° 3). Las características individuales que se proponen están conformadas por variables fisiológicas, ambientales y psicológicas. La conducta particular que se desarrolla es ciertamente única en cada persona, pero el proceso es el mismo. Es decir, mientras los patrones de comportamiento pueden variar significativamente, el proceso mediante el cual éstos suceden es fundamental para todos los individuos.

Se asume que el individuo tiene diferentes y variados puntos de referencia. Este concepto, de diferentes puntos de referencia, sugiere una dicotomía entre aquellos individuos cuyas fronteras de lealtad se construye a la organización y aquellos cuyo contexto referencial va más allá, incluso de su propia profesión (Gouldner, 1958).

En este contexto, entonces, determinar los aspectos de la situación del individuo en la organización que impiden el ajuste y la integración que lo promueven es un problema clave que necesita respuesta. Parte de la respuesta tiene que ver con el modo cómo el individuo percibe a la organización.

FIGURA Nº 3:
MODELO DE EXPLICACION
DEL COMPORTAMIENTO
(Gibson y Colaboradores, 1984)



4. *La Percepción de la Organización: Una respuesta para comprender la conducta individual en las organizaciones*

Un aspecto del comportamiento que no ha sido suficientemente enfatizado, en las investigaciones sobre el comportamiento en las organizaciones, es el referente al proceso perceptivo (Zalkind y Costello, 1962). La percepción es el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente (Bruner, 1951; Gibson y colaboradores, 1984).

El proceso perceptivo se refiere a la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos y sucesos en cualquier momento. Se produce siempre que los estímulos activen los órganos sensoriales, pero implica cognición (Zalkind y Costello, 1962; Printer y colaboradores, 1970). Es decir, la manera como una persona organiza, interpreta y procesa los estímulos recibidos se transmite a una experiencia psicológica, la cual es fruto de experiencias previas y de condiciones tanto personales como situacionales (Alvarez, 1989).

Los psicólogos sociales han demostrado la necesidad que las personas tienen de enmarcarse en categorizaciones de las personas, situaciones, eventos, etc. El acto de categorizar puede ser visto como el intento de los individuos de imponer estructura al mundo social para que su ambiente tenga sentido (Bryman, 1976). Establecer estructura es dar sentido, significado y fronteras al mundo social.

Cada persona selecciona diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a la gente, los objetos y los símbolos. Conocer los factores que influyen para que cada persona seleccione esos indicios y no otros, es determinante para toda organización que desee atender adecuadamente a sus miembros. Debido a esos factores y a su posible desequilibrio, la gente suele percibir indebidamente a otra persona, otro grupo, otro objeto o a la situación en la cual está inmerso. Hasta un punto considerable, la gente interpreta la conducta de los demás en el contexto en que ella misma se encuentra (Bruner, 1951).

La percepción de un acontecimiento cuyo significado no ha sido dilucidado, provoca sentimientos de duda, inseguridad y ansiedad, porque no sabemos si es potencialmente peligroso, benigno o neutral, ni si requiere que modifiquemos nuestra conducta, que continuemos lo que estamos haciendo o que permanezcamos inactivos. Una vez que el orden ha sido establecido, la situación asume cierto grado de previsibilidad por que sabemos qué es lo que podemos anticipar y cómo conducirnos.

La incertidumbre puede causar al individuo una profunda desorganización y un gran trastorno. Los intentos que el ser humano ha hecho por resolver esa incertidumbre y establecer un orden en su mundo, le han llevado a preocuparse por la búsqueda de significado (Bartlett, 1932, Krech y Crutchfield, 1948; Cantrill, 1950; New Comb, 1950; Bieri, 1953; Rosebaum, 1959).

En este sentido, el término "significación" se refiere a las relaciones percibidas entre los acontecimientos, es decir, entre objetos, personas, instituciones, sucesos etc. Obvio es decir que el tipo de relación que más nos interesa es la que puede haber entre los acontecimientos y nosotros mismos. Cualquier acontecimiento tiene para nosotros un sentido según la relación que percibimos entre él y nuestras necesidades. La significación también puede resultar de la percepción de la relación entre dos o más objetos y sucesos, pero lo que da sentido a esa relación es el hecho cómo lo percibimos. Así, el perceptor desempeña siempre un papel clave en la significación (Gibson y colaboradores, 1984).

Bruner (1958) postula la importancia de los influyentes subjetivos tales como necesidades, valores, *background* cultural e intereses, en el proceso perceptivo. Keller (1950) destaca el *set* como uno de los factores subjetivos más influyentes, definiéndolo como la actitud en un escenario específico. Strickland (1958) enfatizó la influencia del *set* en la determinación del grado de supervisión que los supervisores creen que deben tener sobre sus subordinados, dado que por experiencia previa una persona confía más en unas personas que en otras.

Bruner (1958), con su concepto de "presteza perceptual", describe la importancia del marco o sistema categórico que el perceptor mismo trae al proceso perceptivo. McDavid y Harari (1979), destacan dos determinantes básicos de la presteza perceptual: las expectativas probabilísticas y las orientaciones de propósitos derivadas de las necesidades, valores o metas de las personas. Para Lindgren (1980), las actitudes y valores están determinadas por el modo en que las personas perciben y esto, a su vez, tiende a estar determinados por las pautas anteriores de actitudes y valores. Hay una relación mutuamente reforzadora entre las actitudes y los valores, por una parte, y los estilos de percepción, por otra. El individuo intenta establecer coherencia o congruencia entre sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores. A esta tendencia es lo que Festinger (1957) llamó "elementos cognoscitivos".

Al admitir que la experiencia perceptual es maniobrada en forma activa por expectativas y deseos, los psicólogos hacen uso de un concepto

descriptivo: el marco de referencia. Este término designa el amplio contexto dentro del cual se organiza la respuesta conductual a un suceso o situación experimentada. Incluye las experiencias previas de la persona así como los patrones simultáneos de eventos que tienen lugar en la periferia de su atención. Este concepto ha resultado útil para analizar la percepción de objetos sociales (Helson, 1947, 1959).

Según Klein (1951), considerando la personalidad desde un punto de vista funcionalista, se puede afirmar que las *percepciones* de un sujeto *tienen propiedades adaptativas*. Es decir, constituyen los medios que disponemos para rechazar, escoger y admitir la estimulación del mundo exterior que, con libre entrada, podría traumatizarnos y confundirnos. Al principio se utilizó el término de "actitud perceptiva" para designar la manera personal de adecuarse a la realidad. Pero se hizo claro muy pronto que intervenían otros procesos cognoscitivos, además de la percepción, y pareció más adecuada la denominación de principios de control cognitivo.

En este proceso, las variables estudiadas fueron: a) la dimensión niveladores-distinguidores (*leveling-sharpening*): los niveladores tienden a asimilar los estímulos nuevos a una organización cognoscitiva ya dominante, y así no son conscientes de las diferencias que hay entre lo nuevo y lo antiguo; en tanto, los distinguidores se dan cuenta de los cambios y mantienen las situaciones estimuladoras sucesivamente separadas unas de otras (Holzman y Klein, 1954); b) el escudriñamiento (*scanning*): las personas que se fijan en un modelo tienden a sobreestimar su tamaño, mientras que los que examinan la situación a *grosso modo* muestran una menor sobreestimación (Gardner y Long, 1962); c) el de amplitud de equivalencia: las personas escogen valores extremos, tanto inferiores como superiores, para acompañar a un valor medio que se les presenta (Gardner y Schoen, 1962); d) la tolerancia respecto a la experiencia irreal (Klein, Gardner y Schlesinger, 1962); e) el control flexible o rígido (Gardner y colaboradores, 1959); y, f) la articulación de campo (Combs y Snygg, 1959).

Algunos propulsores del realismo afirman que el proceso perceptivo es un simple registrador de lo que está afuera; sin embargo, las investigaciones relacionadas con la percepción de objetos, fundamentalmente los trabajos de Johnson (1945), sugieren una serie de datos sobre la actitud o el desenvolvimiento del perceptor en el proceso perceptivo, a saber: a) que el perceptor, en el momento perceptivo, puede estar influenciado por consideraciones sobre las cuales no tiene dominio ni identificación,

respondiendo a claves que están fuera de su control, es decir, no teniendo conciencia de ellas; b) que cuando se requiere formular un juicio perceptual difícil e incluso que le comprometa en su actuar, puede responder a claves irrelevantes para llegar a formular un juicio; c) que en la ocasión de tener que formular juicios abstractos o intelectuales puede estar influenciado y afectado por factores emocionales; d) que puede considerar como más importantes aquellos testimonios que vengan de fuentes respetables (favorables) a las que vengan de otras fuentes; e) que puede no estar en capacidad de identificar todos los factores sobre los cuales están basados sus juicios y, en el caso que lo hiciera, puede no percibir la importancia que le asigna a cada uno de ellos.

Lo mismo puede decirse del proceso de percibir a otros. Las personas están en un proceso constante de formarse impresiones de otros en situaciones específicas: el estudiante del profesor y viceversa, de estudiantes entre sí, de docentes entre sí, lo directivos de los subordinados y al contrario. Se ha concluido que los propios valores, necesidades y expectativas juegan un papel importante en la formación de impresiones de otros. Igualmente la apariencia física del percibido (Mason, 1957). Por lo general, las primeras impresiones no son acertadas, a menos que estén basadas en datos relevantes o importantes (Dale, 1952).

Soskin (1953) describe cuatro limitaciones referidas a la habilidad de formarse impresiones de otros: a) la impresión está más influenciada por la situación que por la persona que es percibida; b) la generalización que el perceptor hace de su primera impresión es determinante; c) la situación puede no dar oportunidades para que la persona percibida exponga y muestre su real comportamiento, de tal manera que se justifique o cambie la primera impresión; d) la impresión de la persona percibida puede ser distorsionada por una reacción individualizada del perceptor.

Varias investigaciones han señalado algunos factores que influyen en la formación distorsionada de impresiones. Se destacan los estereotipos, el efecto halo, la proyección y la defensa perceptual.

Los estereotipos describen maneras de percibir a la gente, guían distorsionadamente la percepción de otros. A pesar de que el concepto fue utilizado inicialmente en los juicios éticos, sin embargo, estereotipar significa, también, predisponer juicios en muchas otras áreas de relaciones interpersonales (Allport, 1954; Haire, 1955, Stagner, 1956; Bruner y Pelmutter, 1957, Luft, 1957).

El efecto halo describe un proceso en el cual la impresión general, favorable o desfavorable, es usada por jueces para evaluar caminos específicos. Sirve como una pantalla que mantiene al perceptor viendo sola-

mente esa vía. Ha recibido atención por su efecto en la evaluación de personas, grupos o instituciones (Asch, 1946; Kelly, 1950; Grove y Kerr, 1951). Algunos autores sugieren que el efecto halo tiende a ser más tajante cuando nos estamos formando impresiones de rasgos con mínimas claves sobre la conducta individual, cuando los rasgos presentan tonos morales, o cuando se tiene poca experiencia sobre lo que se está juzgando (Bruner y Tagiuri, 1954). Se afirma, igualmente, que el efecto halo es más marcado a medida que se tiene más relación (Sysmond, 1825). Asimismo, se ha demostrado que aquellos rasgos más interrelacionados conducen más fácilmente a un efecto halo que aquellos menos interrelacionados (Wishner, 1960).

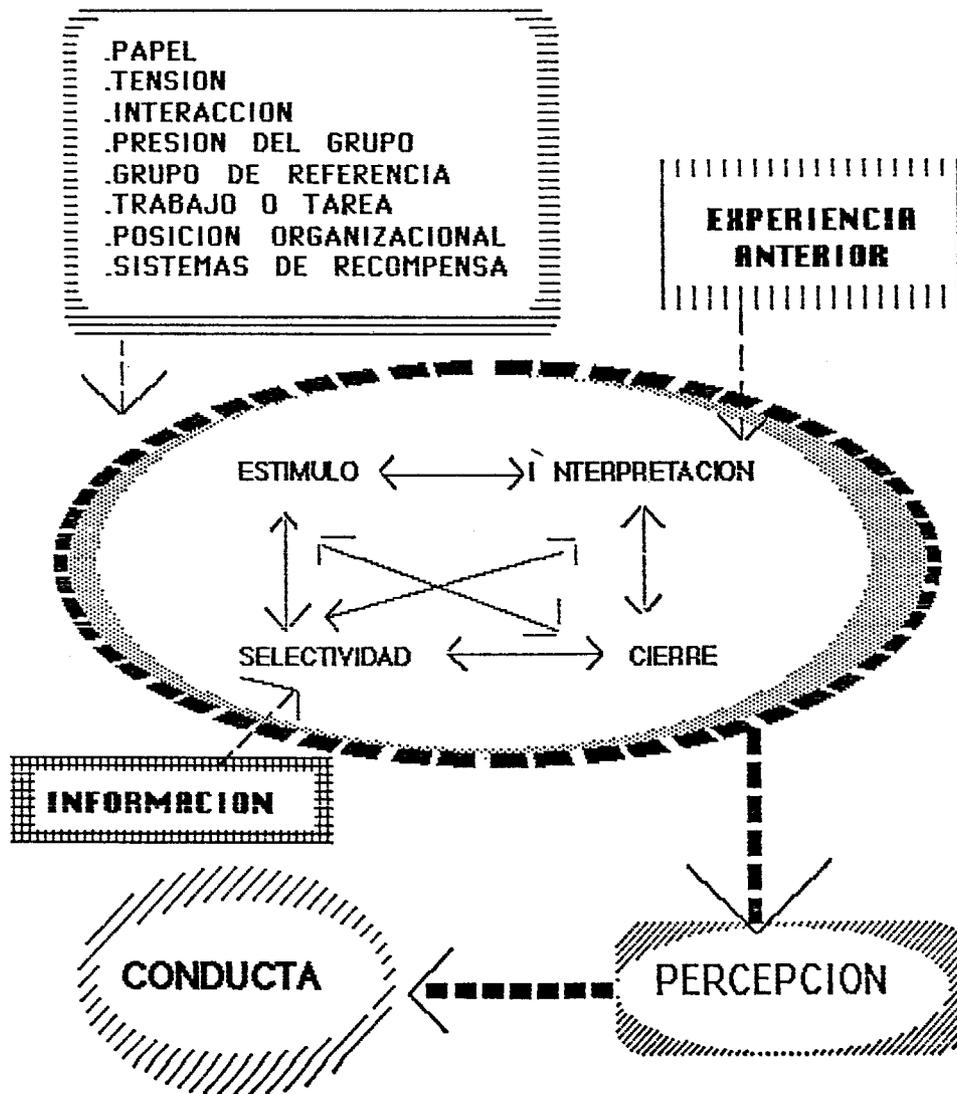
La proyección es categorizada como un mecanismo de defensa en el cual el individuo proyecta sus propios sentimientos de culpa o error sobre otros. El uso original del término tiene que ver con el mecanismo para defenderse a sí mismo de sentimientos inaceptables. Más ampliamente significa atribuir cualquiera de nuestras propias características a otras personas. Sear (1936) argumenta que la proyección es como nuestras características personales indeseables atribuidas a otra gente o a una situación. En este aspecto, se sugiere que los estados emocionales del perceptor tienden a influir su percepción de otros (Feshback y Singer 1957; Murray, 1933).

La defensa perceptual describe el proceso que surge cuando una persona está enfrentada a una situación inconsistente, a un estereotipo que ha sido mantenido por una persona. En estos casos, el perceptor es capaz de distorsionar los datos de tal manera que elimine la inconsistencia, defendiéndose a sí mismo sin tener que cambiar sus propios estereotipos (Haire y Grunes, 1958).

Un elemento importante en el proceso perceptivo, es que el perceptor tiende a actuar como fuente de referencia cuando trata de percibir lo externo. Las investigaciones sugieren: a) que el conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los otros adecuadamente (Norman, 1953); b) que las características propias afectan las características que se observan en el otro (Bossom y Maslow, 1957); c) que la persona que se acepta a sí misma tiende a ver favorablemente aspectos de otros (Lundy y colaboradores, 1955; Omivake, 1954); d) que la certeza, percibiendo a otros, no es una destreza univariable (Gage, 1953).

Cantril (1957) describe el percibir como una transacción entre el perceptor y lo percibido; un proceso de negociación en el cual el producto final es resultado de las influencias tanto del perceptor como de las características de lo percibido.

FIGURA Nº 4
MODELO DE FORMACION
DE LAS PERCEPCIONES
(Litterer, 1965)



Litterer (1965), tratando de sintetizar las conclusiones derivadas de las investigaciones sobre el proceso perceptivo, formula un modelo del proceso de formación de las percepciones y su influencia en el comportamiento individual (Figura N° 4).

Para el autor, en el proceso de formación de las percepciones, en un contexto específico, participan numerosas fuerzas externas, tales como la tensión de la situación, la presión del grupo, los sistemas de recompensa, etc. Igualmente, señala varios mecanismos o procesos básicos de formación de la percepción a los cuales identifica como la selectividad, el cierre y la interpretación.

El concepto de percepción selectiva implica que los individuos seleccionan la información que es satisfactoria o reforzadora (Krech y colaboradores, 1962) y tienden a ignorar información. El mismo estímulo puede ser interpretado de distintas maneras por varios individuos. La interpretación depende de la experiencia pasada y del sistema de valores de cada persona. Es decir, la experiencia anterior tiene una influencia directa en la interpretación del estímulo. No sólo el individuo percibe de modo selectivo, sino que interpreta la situación de tal manera que le sirva de refuerzo.

El proceso de conclusión se relaciona con la tendencia del individuo a tener un panorama completo de cualquier situación dada. Por lo tanto, una persona puede percibir más de lo que la información parece indicar y, tal vez, agregue a la información lo que le sea apropiado con el objeto de cerrar el sistema y hacerlo significativo y reforzador. El cierre y la interpretación, tienden a retroalimentar la selectividad y, por lo tanto, afectan el funcionamiento de sus mecanismos en los procesos de información subsecuentes.

La percepción, entonces, es un proceso cognoscitivo muy activo. El individuo es bastante más que una esponja pasiva que absorbe el material sensorial que ingresa. Los mecanismos agrupadores (la formación de conceptos, la generalización de estímulos y la discriminación de estímulos), determinan en dónde colocar y agrupar las nuevas experiencias a medida que éstas tienen lugar, en conformidad con su contenido. Pero otros mecanismos de acceso intervienen para determinar la presteza con que las estructuras conceptuales existentes admiten nuevas experiencias de los insumos de los sentidos. Si bien existe una tendencia a recibir información de refuerzo y a ignorar la información desconcertante, es obvio que la información amenazante, negativa o amedrentadora llega a percibirse. Es decir, no se puede ignorar el mundo real en forma indefinida,

aun suponiendo que la persona se encuentre dentro de los límites de lo normal en función de la salud.

Tyler (1972) afirma que antes de 1900 quedó demostrado que pueden obtenerse medidas precisas de diferencias en percepción.

Vernon (1957), en un intento cuidadosamente razonado de explicar algunos de los resultados de las investigaciones sobre el proceso perceptivo, que incluyen las diferencias individuales, sugiere que la percepción siempre supone un proceso de inferencia para dar sentido a lo que se percibe, proceso que ordinariamente ocurre tan rápidamente que no somos conscientes de él. Para hacer estas inferencias, las personas refieren la nueva situación estimulante a los esquemas ya existentes que poseen. Dado que algunos de estos esquemas se forman a partir de experiencias que son comunes para todos, las personas reaccionarán de manera parecida ante situaciones perceptivas. Dado que otros son el resultado de experiencias y aprendizajes particulares, es frecuente que se produzcan diferencias individuales en las respuestas ante algunas situaciones, producto de diferencias en la percepción.

Gibson y colaboradores (1984), afirman que en el campo de la psicología no cabe duda que comprender las diferencias individuales es primordial para entender la conducta y el desempeño de los individuos. Igualmente, en las organizaciones, la práctica administrativa eficaz requiere reconocer las diferencias individuales y tomarlas en consideración, siempre que se pueda, a la hora de diseñar puestos, de llevar a cabo entrevistas de evaluación de desempeño o de crear estrategias de recompensa para fomentar el mejor desempeño.

Además de comprender las diferencias individuales, para Argyris (1964, 1967) es necesario: a) medirlas; b) estudiar las relaciones entre variables y, c) describir las relaciones causales.

5. Conclusiones

El propósito del presente estudio era analizar cómo la percepción que los individuos tienen de la organización en la cual participan, es clave para comprender su comportamiento. Los enfoques teóricos y las investigaciones revisadas, permiten extraer una serie de conclusiones que sirven de conclusiones para este estudio:

La conducta individual es una función del espacio vital del individuo (Lewin, 1936).

El campo perceptual del individuo es básico para el entendimiento de su conducta. La percepción es el medio a través del cual un estímulo afecta al individuo (Combs y Snygg, 1959).

El proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre (Bieri, 1953; Rosebaum, 1959).

La organización y el lugar del individuo en ella, también puede ser visto como el contexto en donde las percepciones tienen lugar (Dearborn y Simon, 1958).

La percepción del individuo de la organización de la cual es miembro, ofrece una oportunidad para juzgar la influencia del contexto organizacional sobre la actividad perceptual (Porter, 1958).

Factores individuales y actitudinales siempre intervienen en toda percepción, tenga o no el perceptor conciencia de ello (Gibson y colaboradores, 1984).

Lo que se percibe depende también de hábitos desarrollados en la experiencia pasada y de expectativas que surgen de la estructura total de la situación. Reconocer que hay determinantes personales de la experiencia perceptiva, ha abierto el camino a la investigación de las diferencias individuales con respecto a estos determinantes (Tyler, 1972).

Un enfoque de la conducta humana, la *Ecología Humana*, parte del principio que la conducta depende en buen grado del contexto en el que ocurre e igualmente del perceptor. Este enfoque supone catalogar y describir con cuidado la conducta del individuo mientras se desplaza entre los varios ambientes de su vida cotidiana (Schoggen, 1951; Barker y Wright, 1954).

De acuerdo con el enfoque de la Ecología Humana y siguiendo a Argyris (1967), un área de estudio de vital importancia para las organizaciones es el poder medir las diferencias de percepción del clima organizacional de sus miembros, estudiar las relaciones entre variables y describir las posibles relaciones causales. Se ratifica que determinar los factores que influyen en la percepción que los individuos tienen de su situación organizacional es un problema clave para la psicología actualmente. Ello permite obtener pistas para establecer vías de optimización de esas conductas.