

**CONFIANZA, COACCION Y AUTORIDAD**  
**un ensayo sobre el papel de la imitación en las relaciones laborales**

**INTRODUCCION**

Cualquier ensayo, sea este en el tema que sea, tiene ciertas limitaciones. En principio por especulativo, esta clase de monografías literarias no posee una estructura empírica que respalde los contenidos teóricos del mismo. Sin embargo, en muchas ocasiones los ensayos o las teorías son necesarios para interpretar y comprender contextualmente el mundo que nos rodea.

Con estas aclaraciones en mente, nos proponemos brindar al lector un debate teórico entre lo que algunos han denominado en llamar “efecto demostración” o “imitación”. Particularmente, éste se encuentra presente en parte de nuestra vida social. ¿Qué fuerza social nos lleva a imitar al resto? y ¿a quienes imitamos y porque lo hacemos?

Sin embargo, la vida social y la imitación son elementos demasiado complejos y laxos, por lo que creemos conveniente acortar nuestro eje de discusión y precisarlo en tiempo y forma. Puntualmente, ¿por qué imitamos a nuestros superiores en el trabajo?, ¿hablamos de admiración u oportunismo?

Parte de la cuestión se debate entre dos posturas bien definidas: el individuo imita por seguridad, o por interés personal. Pues bien, desde el momento en que el entorno es demasiado complejo y ambiguo para nuestro pensamiento es que tendemos a imitar en momentos de incertidumbre la conducta de los que nos rodean. Entre los investigadores que optaron por desarrollar esta teoría encontramos a Salomón Asch y a través de su influencia a la socióloga alemana Noelle Neumann (1992).

Pero, la cosa no ha de ser tan simple. Por otro lado, tenemos a quienes sostienen que el individuo persigue intereses individuales o grupales y que a favor o sacrificio de los mismos tiene la capacidad de adaptarse a comportamientos que le son ajenos. De este lado del cuadrilátero, tenemos a pensadores clásicos como Adam Smith (2004) y contemporáneos como John Elster (1991) entre otros.

Cabe aquí una pequeña distinción; el hecho de imitar por inseguridad no es lo mismo que copiar por interés. En primer lugar, ya que una cosa es sacrificar una voluntad personal en aras de una realidad que se percibe como la mejor posible y otra es hacerlo a la espera de una recompensa personal.

Inicialmente, entendemos la acción de imitar tal como *“la ejecución de una acción a semejanza de otra que ya ha sido concretada en tiempo y espacio determinados”*. Desde este punto de vista conceptual, intentaremos brevemente exponer las principales tesis de aquellos pensadores que han hablado o han intentado especular sobre esa necesidad humana tan básica como es la imitación, la pregunta en este caso refleja parte del desarrollo del próximo apartado.

**¿POR QUÉ IMITAMOS?**

Sin lugar a dudas, uno de los pioneros que incursionó en el estudio de la imitación fue Gabriel Tarde; sociólogo y psicólogo social francés del siglo XIX, influido por Gustave Le Bon, sostenía que en el desarrollo social existían tres etapas: repetición, comúnmente

observada en los niños; la oposición, frecuente en los adolescentes y la adaptación, etapa final característica de la vida adulta. Asimismo, la imitación puede ser lógica cuando imitamos sabiendo que recibiremos un aliciente a cambio o ilógica en el caso en que mi conducta no espera ningún beneficio.

Sin embargo, las deducciones de Tarde no tardarían en despertar duras críticas tales como la de uno de sus contemporáneos, el francés Emile Durkheim, para quien lo social no podía ser explicado desde el subjetivismo mucho menos a través de la teoría de la imitación. Lo social, es “irreducible” de los sentimientos individuales.

En su obra *El Suicidio*, el autor ocupa parte de su trabajo a Gabriel Tarde y sobre el advierte: *“hay imitación cuando un acto tiene como antecedente inmediato la representación de otro acto semejante, anteriormente realizado por otro, sin que entre esta representación y la ejecución se intercale ninguna operación intelectual, explícita o implícita que se relacione con los caracteres intrínsecos de los actos reproducidos.”* (Durkheim, 1986:98).

Es posible, según algunos autores, que la sociología asumiera la postura de Durkheim atribuyendo a lo social (como hecho externo) los fundamentos de las conductas, mientras que la psicología social hiciera lo propio, según las enseñanzas de Tarde. Durkheim se instala desde la dimensión institucional mientras que a su vez Tarde se concentra en la “circulación de sentido” como producto de las interpretaciones intra psíquicas. (Perez Garcia, 2004). Deducción e inducción, dos caminos que tenderán a separarse a partir de ese momento y cuyo debate epistemológico hoy en día desvela no sólo a la sociología sino a otras ciencias también.

Otro de los autores de renombre, que se encargó del tema (en los niños) fue el psicólogo Jean Piaget (1962). Según este autor, a medida que vamos creciendo menor es la tendencia a imitar. En realidad, esto se da ya que la imitación se restringe a las actividades que validan las estructuras cognitivas previas. Los niños imitan únicamente las conductas que pueden comprender, desechando aquellas que no le transmiten ningún sentido. En este punto, y siguiendo las observaciones de Tarde, Piaget entiende a la imitación como un proceso social de transmisión de sentido que modela el aprendizaje.

Esto trae aparejada una cuestión mucho más compleja a saber. Implica introducir otra variable en estudio, como es el aprendizaje. En este punto, Miller y Dollard (1941) estaban convencidos que la imitación empieza cuando el sujeto intenta responder por acierto y desacierto la respuesta correcta. De esta manera, y siguiendo la influencia de Skinner, según estos autores el éxito fomenta la imitación. (Deutsch, 1997; Hollander, 2000 ; Collier y otros, 1996)

Bandura en su exposición de la “reciprocidad triádica” al igual que Simmel, concuerda que en la persona influye la “conducta de los otros” y la “conducta propia”. A su vez, ambas son moldeadas por el entorno, el cual también es simultáneamente modificado por la síntesis entre la conducta propia y la de los otros.

Solamente para mantener un orden y un sentido a nuestro ensayo, no vamos a tratar en forma separada el abordaje que le dieron los psicólogos y los sociólogos al tema de la imitación, sino por el contrario el legado y los aportes que cada autor ha sabido dejar.

Hasta aquí, hemos hecho una breve descripción de lo que los autores clásicos han dicho sobre la imitación. Sin embargo, ¿qué tratamiento en la actualidad tiene el tema? ¿qué dicen hoy las Ciencias Sociales sobre la imitación?, ¿qué aplicación le damos al ethos del trabajo?.<sup>1</sup>

Pues bien, imitamos la dinámica de la naturaleza cuando teorizamos sobre los sistemas de consumo y producción, imitamos las modas cuando nos parecen apropiadas, se han detectado estudios en el ámbito del turismo donde los residentes locales copian las formas de conducta de los turistas extranjeros, y sobre todo copiamos la conducta y los patrones de aquellos quienes para nosotros son un punto de referencia. Así, dentro de la cadena de mando de toda organización sobre todo una empresa, existen diversos puntos de referencia, supervisores, gerentes y jefes. ¿Por qué los imitamos?

Richardson y Richardson (2000) encontraron que frecuentemente dentro de una organización las líneas medias y bajas intentarán por todos los medios congraciarse y repetir los patrones de conducta de la alta gerencia.

Miller y Swanson (1958) pudieron llegar a la conclusión de que los padres de familia en un área determinada de Detroit, mostraban cambios significativos ante el cambio en su estatus laboral. En efecto, cuando se pasaba de ser un trabajador con relación de dependencia a uno independiente (de auto-empleo), su preocupación por la búsqueda de recursos modificaba sustancialmente su percepción. Se producía, de esta manera, un cambio radical en la transmisión de valores y la familia terminaba absorbiendo parte del comportamiento del jefe de familia.

Parte de las conductas que diariamente pueden observarse en las empresas, siguen patrones similares a la de sus gerentes o dueños. La compra de un auto deportivo, despierta los más nobles y terribles sentimientos en el resto de los empleados, envidia y admiración. Es quizás, el tema del día el Audi que se compró el Gerente de Recursos Humanos o el semi-piso que pudo conseguir el de Ventas. Nuestro estilo de vida, habla de nosotros pero también de cómo queremos presentarnos ante los otros.

Amitai Etzioni (1989) ha señalado que en la actualidad, el conocimiento y el desarrollo técnico han llevado al hombre hacia ciertas paradojas, la cantidad de información que manejamos lejos de ordenar, nos confunde y nos perturba. *“La adopción de las decisiones en los años noventa tendrá más de arte y menos de ciencia que en la actualidad. No es sólo que el mundo se está volviendo cada vez más complejo e incierto, sino que además los antiguos modelos de adopción de decisiones están fallando y cabe prever que su fracaso también se acelere”*.

Erich Fromm, llega a una conclusión similar a la del sociólogo italiano, *“el individualismo nos obliga a adoptar tantas y tan graves decisiones que a veces nos sentimos intimidados. Aparentemente somos libres de adoptar personalmente numerosas decisiones, pero también sentimos la soledad resultante de dichas decisiones”*. (en Cabot y Kahl, 1967:203).

---

<sup>1</sup> Ethos es una palabra que deriva del griego y hace referencia al mundo en el cual se vive. Su epistemología se remite a Ethikos lo cual significaba “Teoría de vida” y de la cual deriva la palabra moderna “Ética”. A lo largo de la historia los filósofos le han dado al término diversos sentidos, no obstante aquel en el cual usamos nosotros este vocablo hace referencia a “mundo”.

Otros autores como León Festinger (1957) hablaron “disonancia Cognitiva”, ajuste que surge en la incertidumbre de toma de decisiones. En este punto, uno podría pensar que la imitación ayuda a reducir esa disonancia.

Siguiendo a Mary Ainsworth, el psicólogo clínico John Bowlby elabora en 1989 la teoría de la base segura. Según afirma el autor “*el concepto de base personal segura a partir de la cual un niño, un adolescente o un adulto salen a explorar y a la cual regresan de vez en cuando es un concepto que he llegado a considerar decisivo para la comprensión del modo en que una persona emocionalmente estable se desarrolla y funciona a lo largo de toda su vida*” (Bowlby, 1989:60).

Según este autor, durante la primera etapa del infante la relación de apego del individuo con sus padres será el factor fundamental que defina su concepción y relación con el mundo a lo largo de toda su vida. De esta manera, Bowlby introduce tres categorías analíticas para estudiar temas como el temor a ser rechazado y la inseguridad propia. La teoría de la base segura establecen los rasgos de la personalidad. La primera de las pautas es: a) *el apego seguro*, en el cual el sujeto confía en sus dos padres; b) *el apego ansioso resistente*, se caracteriza por la incertidumbre de saber si su progenitor lo ayudará cuando este lo necesite y c) *el apego ansioso elusivo*, por el que el sujeto tiene certeza de no recibir ayuda de sus padres en situaciones de amenaza.

El modo de internalizar estos modelos influyen en el grado de disonancia (en el sentido de Festinger) que una persona puede experimentar al tomar una decisión. Esto hace que en casos de apego elusivo y seguro la posibilidad de imitar sea menor que en el caso del ansioso resistente donde la inseguridad e incertidumbre se juegan sus cartas principales. Sin embargo, aquellos que desarrollan una personalidad vinculada al apego elusivo son proclives a establecer lazos emocionales autoritarios mientras que los que se han criado en una base sólida entablan su posición frente a los demás sin recurrir a métodos tiránicos. Dicho en otras palabras y aplicado a nuestro objeto de estudio, las ansiedades y los temores llevan a aumentar el grado de imitación en personalidades “resistentes”, pero aumenta la coacción en aquellas “elusivas”.

Winnicott desarrolla una teoría similar con el objeto transicional, el cual cumple con la necesidad de despegar de los lazos de la madre y el ambiente. La imaginación y la creatividad se irán desarrollando si el niño puede aferrarse a un objeto a través de un sentimiento de confianza en sí mismo. El juego es la primera experiencia creadora capaz de separar el entorno situacional (el objeto primario) de la figura materna (objeto libidinal) (Winnicott, 1996:135). Es factible, que en aquellos en los cuales el objeto transicional se haya desarrollado de manera débil, la falta de capacidad innovadora y creativa lleve a imitar más que en aquellos en los que el proceso se ha dado en forma inversa.

Más allá de estas tesis e hipótesis, ante la ansiedad que despierta la incertidumbre la mayoría de nosotros imitamos o tomamos modelos de conducta que nos han parecido exitosos en el pasado. Es pues, y teniendo como referencia a nuestros gerentes y referentes laborales más cercanos que tendemos a emular sus formas de conducta. Lo que está en juego, en este tipo de acción social es la búsqueda del éxito o concreción de los fines propios.

Sin embargo, esto no ha de ser tan simple, en las organizaciones tal como afirma Renate Mayntz existen una multiplicidad de factores entrelazados en forma compleja que muchas veces derivan en consecuencias no previstas (Mayntz, 1987:182). Por este motivo, es difícil poder comprender que el sujeto busque siempre el éxito personal o de su grupo de referencia. Habrá ocasiones, en que la imitación simplemente le sirva como modo de comunicación, volviendo a Tarde sin beneficio alguno.

Es el caso, de los propios supervisores o gerentes que en otras cuestiones imitan el comportamiento de sus propios empleados, muletillas, frases o cosas que de ellos capture su atención. En esta línea, arribamos a una conclusión interesante. Si bien la imitación en una organización comúnmente se observa desde las bajas posiciones con respecto a las altas, no es extraño que aquellos que forman parte de las posiciones superiores fijen su atención en sectores inmediatamente más bajos. Lo que el sociólogo americano Robert Merton, denominó grupo de referencia y de pertenencia.<sup>2</sup>

Interesantes estudios como los de Rom Zemke y otros, han llegado a la conclusión de que en ocasiones los grupos pertenecientes de generaciones más jóvenes reproducen pautas y prácticas culturales totalmente antagónicas a la generación anterior. De esta manera, y al cabo de dos generaciones las conductas tienden a repetirse y los jóvenes de hoy conciben como novedoso y preferible lo mismo que en su época consideraron sus abuelos. Estos hallazgos ponen en evidencia que incluso se puede imitar por oposición y antagonismo -como una acción no planificada-. (Zemke y otros, 2000:267-270)

La imitación puede vivirse (también) como un proceso alienante para el individuo. Según esta perspectiva, existen en todas las organizaciones sujetos más proclives que otros a permeabilizar el entorno prescriptivo y sacrificar así sus propios intereses de grupo. Se puede plantear el cuestionamiento desde el equilibrio entre dos realidades, la interna y la externa. Según esta teoría, la imitación posee un factor disfuncional hacia la organización ya que al estereotipar la conducta, aísla al aparato psíquico del medio en el cual éste está inserto. (Schvarstein, 1991:72).

Esta idea habla implícitamente del reconocimiento como variable independiente de las relaciones de poder. En palabras de Hegel -uno de sus máximos exponentes-, *“dos sujetos se enfrentan con miras al reconocimiento. Uno de ellos debe ceder al otro, debe abandonar su deseo y satisfacer el deseo del otro.”* (en A Kojeve, 1975)

Si es el reconocimiento (o la necesidad de él) un factor que predispone a la imitación deberían cuestionarse los motivos que conducen a ver en el otro (como alter) instituido e instituyente, un reflejo del propio yo. En este punto, la otredad se construye recíprocamente con mi propia percepción como la propia subjetividad se relaciona con la percepción del alter ego. Sin embargo, aun cuando esta dialéctica permite arribar a conclusiones interesantes con respecto al papel del poder y su relación con el

---

<sup>2</sup> El término grupo de referencia y de pertenencia fue acuñado por la psicología social y hace hincapié en la preferencia sobre las reacciones de los individuos en su ambiente social interpersonal más extenso. Merton advierte (284) “que los individuos actúan dentro de un sistema social de referencia suministrado por los grupos de que forman parte es una idea antigua sin duda y probablemente cierta ... pero hay además el hecho de que los individuos se orientan hacia grupos que no son el suyo para dar forma a su conducta y sus valoraciones, y son los problemas centrados en torno de este hecho de la orientación hacia grupos a los que no se pertenece los que constituyen el interés distintivo de la teoría del grupo de referencia.”

reconocimiento, encuentra grandes obstáculos cuando se topa con la confianza como elemento estructurador.

En efecto, si la alineación produce (entre otras cosas) una falta de confianza en sí mismo por lo cual se despliegan ciertas fuerzas capaces de aprehender al otro en sus conductas, la posibilidad de establecer en la organización pautas comunes basadas en la confianza serían estériles. Llegado este punto, el sistema normativo y coercitivo sería el único capaz de regular una relación basada en la desconfianza o mejor dicho en la falta de ella. Es quizás este tema, el que llevó al joven Marx a concebir la historia como una constante “lucha de clases”.

Como ya es sabido, la tesis marxiana no ha podido explicar los comportamientos en procesos de estabilidad y cooperación. Desde ya, se la considera una herramienta útil para comprender la imitación como forma alienante de relación pero tiene serios inconvenientes para explicar el motivo por el cual también la encontramos en procesos contrarios.

### **LA CONFIANZA**

Parte del problema en el análisis del fenómeno de la imitación es que los científicos sociales no han podido establecer una causa unívoca del mismo. Sin lugar a dudas, sería hasta pedante intentar hacerlo, tal como hemos mencionado, las relaciones humanas parecen ser tan complejas que las razones profundas que llevan a un individuo a imitar a otro parecen inexorablemente ambiguas.

Siguiendo al estructural funcionalismo de Talcott Parsons y de Niklas Luhmann, en su desarrollo de la confianza como elemento cohesionante, podemos afirmar que aún este tema no ha sido desarrollado con toda la rigurosidad que requiere.

Para estos autores empero sobre todo par Luhmann, la confianza es la base de toda organización social. Es la mano invisible (en el sentido de Adam Smith), que mantiene cohesionada a toda organización. La confianza funciona como un reductor de la complejidad, “*existe solamente*” dice Luhmann “*un breve momento del tiempo en que me es posible ver lo que otros hacen, y adaptarme conscientemente a ello*” (Luhmann, 1996:39).

Peter Blau (1964), señala que la confianza es una herramienta que los actores sociales utilizan para poder enfrentar la incertidumbre y la vulnerabilidad que en todas las relaciones se encuentra presente.

En este sentido, como un mecanismo regulador, la confianza, permite mantener las relaciones en un cierto grado de previsibilidad, justo en el lugar y momento en que se debilita el aparato legal-racional (burocracia en el más llano sentido weberiano).

Spencer no se equivocó cuando dijo “*tanto social, como individualmente, la organización es indispensable al crecimiento; después de cierto punto no puede existir crecimiento adicional sin organización adicional*”. (en Urwick y Brech, 1970:142)

Así, a medida que las organizaciones se hacen más extensas y sus redes comunicativas más amplias, los procesos de control tienden a debilitarse. El esfuerzo que debe hacer

una organización para controlar una planta de 400 operarios es diferente de lo que implica la misma acción en solamente 20 de ellos.

Ahora bien, tal como afirman Meyer y Rowan, en la obra *El nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* de Powell y Di Maggio (1983), el paradigma académico habla de un aumento sistemático en el control a medida que crece el porte de una empresa, pero esto es inviable. Lo más seguro, es que cuando la empresa comience a crecer y a expandirse los procesos de control se relajen y a través de la institucionalización de la acción los individuos pauten procesos de “confianza” sobre los cuales basen sus próximos cursos de acción.

En otras palabras, la institucionalización de la acción aumenta la confianza y debilita la estructura burocrática. Sin ir más lejos, Sisella Bok, asigna a la confianza el estatus de “bien social”. Éste es el más claro ejemplo, del papel unificador y cohesionante de la confianza en una organización. Sin ella, los cimientos organizativos se desplomarían como un edificio viejo -una de sus funciones principales, es prevenir la anomia. En este punto, cuando la empresa sacrifica, a través de la concreción de sus fines, las normas para llegar a ellos, la confianza (en nosotros mismos o en los otros) permite regular los efectos disgregadores de la anomia.<sup>3</sup>

Aldo Schlemenson, al respecto, nos recuerda “*la confianza siempre involucra un vínculo. El prototípico es el que se tiene con la autoridad y éste, a su vez, obtiene su modelo del que se tiene con los padres. Alude a una relación de contención que guarda el sujeto que la experimenta en relación con la autoridad, el analista organizacional, y la organización a la que pertenece. La confianza fortalece los vínculos entre la gente y estimula la colaboración. En el caso de la organización, afianza el sentimiento de pertenencia*”. (Schlemenson, 1990:53)

“*Para comprometer plenamente a los demás tenemos que compartir abiertamente lo que está dentro de nuestras cabezas; tener un tipo de honestidad que exige una confianza profunda y perdurable por parte de la gente que está en la mesa de discusión. Sin ella las relaciones fracasan. Con ella, gente diferente puede trabajar y actuar juntas*”. Esto afirmaba en una entrevista con el asesor organización Roberto Rosen, el ejecutivo principal de Acer Group con sede en Taiwan ( Stan Shih) y sintetiza en forma pragmática la función de la confianza en la preservación del orden organizacional. (Rosen y otros, 2000) Por ese motivo, la imitación debe ser estudiada dentro de dos elementos bien definidos: la confianza y la coerción. De la primera, ya nos hemos ocupado, pero de la segunda aún no.

Es así, que entonces la primera hipótesis que se desprende de este trabajo, es que la imitación es un mecanismo que permite restaurar la confianza en momentos que crisis, incertidumbre, conflicto y convulsión institucional. Sin embargo, también puede observarse en momentos de estabilidad institucional, cuando los mecanismos coercitivos no dan abasto y comienzan a ser disfuncionales para el sistema mismo.

## **LA COERCIÓN**

Todo sistema organizado posee una estructura coercitiva para poder funcionar. Lipset nos recuerda que toda organización posee dos componentes claros, legitimidad y

---

<sup>3</sup> Para un desarrollo más extenso, véase el tratamiento de Robert Merton sobre la anomia en *Teoría y Estructuras Sociales*. Páginas 140 a 168.

Eficacia. En muchas ocasiones, y tal cual me había propuesto demostrar en trabajos anteriores, en el momento en que la sanción se produce en forma grupal se fomenta el individualismo, ya que el individuo intentará escapar de las influencias del grupo para amortiguar el castigo pero inversamente cuando se aplique una sanción en forma individual, el sujeto buscará por todos los medios la protección del grupo. (Korstanje, 2005).

Entre mucha de la bibliografía que un joven estudiante de Recursos humanos o Administración puede tener acceso, está la idea de que la coerción conlleva consigo la noción de un control social. A través de este proceso se entiende a la coacción como una forma de enseñanza; una forma de transmitir aquellos conocimientos y aspectos morales, éticos y técnicos que nos permiten entender el mundo que nos envuelve.

El refuerzo (premio / castigo) en el sentido conductista, parece ser una herramienta eficaz para preservar el orden social y reproducir el capital social. En el sistema social se observan diferentes tipos de coacción (controles normativos) que van desde la disuasión, cuando usamos una vestimenta que no está a la moda, hasta la coacción propiamente dicha cuando un individuo pierde su derecho natural a la libertad. Lo más factible, es que la organización intente evitar las desviaciones de los sujetos a través de medidas disuasivas, hasta llegado el caso, aplicar una sanción propiamente dicha -si no se ha modificado la conducta-.

¿Está el aprendizaje asociado al control coercitivo?

El aprendizaje no sólo se da por refuerzo, sino que implica también la resolución de problemas, algunos vinculados con la organización otros no tanto. La postura que indica, que el proceso educativo se da por refuerzo desconoce o por lo menos tiene muchas limitaciones para poder observar, el papel que cumplen dentro de la organización las reglas implícitas e informales.

En otras palabras, si abrazamos la tesis del refuerzo, la imitación se daría exclusivamente por interés personal y volveríamos a caer en la trampa donde se considera el hombre como un ser estrictamente racional que busca en todo momento su beneficio personal. Son claros los ejemplos, de momentos en los que no solamente el hombre no sabe lo que necesita o cual es su verdadero beneficio sino que incluso llega sacrificarlo por el bien común (como ya lo había notado Wilfredo Pareto).

Retomando la noción del refuerzo, aquí puede resumirse que la coacción y el control social tiene dentro del sistema una función específica. Esa función está orientada al mantenimiento del orden social, orientando todas las acciones hacia la eficacia en la concreción de los objetivos. Quien mejor, lo ha expuesto en forma teórica es Robert Goodin, en Teoría del Diseño Institucional.

Cuando, por los motivos endógenos o exógenos, el sistema pierde legitimidad producto de la falta de eficacia, los controles normativos se activan y aumentan su acción. Paradójicamente, ambas son dos caras de la misma moneda; no es extraño observar que imitamos los comportamientos de quienes se nos parecen y por cuanto nos vemos reflejados pero también imitamos a quienes tememos.

En este punto, surge la segunda de las hipótesis de nuestro trabajo: Los procesos de control social tienen como función principal, debilitar el interés individual y reforzar los

procesos de cohesión. No obstante, en estructuras con excesiva cantidad de normas y reglas, la imitación juega un papel negativo cuando se revierte como proceso desintegrador; esto se produce gracias a que por un lado el agente imitará a sus superiores pero por el otro sobrepondrá al bien común su propio interés personal. Si bien, en este punto la dinámica de la imitación se da sobre los superiores de la misma manera en uno u otro caso, en esta modalidad la tendencia es sumamente anómica.

Esta hipótesis encierra otro problema que todavía no ha sido explícitamente tratado. ¿Qué papel juega la imitación ante la autoridad?

### **LA AUTORIDAD**

La palabra deriva del latín Auctoritas, y fue tratada por la filosofía y la sociología entre ellos Max Weber y Alexandre Kojève. En forma general, la autoridad pre-supone la posibilidad de ejercer la fuerza para imponer determinado criterio. Para algunos muy ligada al management y al liderazgo para otros vinculada con los procesos de alienación, la cuestión es que la autoridad es una de las variables que más emparentada se encuentra con la imitación.

Sin embargo, es correcto afirmar ¿qué imitamos a quienes ostentan autoridad tal como sostiene Aldo Schlemenson?. ¿No es una idea preconcebida afirmar que la imitación se da en círculos que conservan el poder?, ¿es la imitación política por sí misma?.

Weber en sus escritos usa los términos dominación “tradicional” “carismática” y “Racional”, acorde a los tres tipos de acción social, para hablar de la autoridad. La primera, es aquella que se da junto a la naturaleza sagrada de las tradiciones religiosas. La segunda, hace referencia según un sujeto particular adquiere atributos especiales por sobre el resto. En último lugar, la dominación “racional” o conocida también “legal-racional” apunta propiamente a la legitimidad fundada en el Estado moderno basada en procedimientos normativos formales y estatutarios. Uno de los errores de muchos científicos sociales que se dedican a la investigación de la empresa, es focalizar en la autoridad racional como su objeto de estudio; mientras que dejan de lado las otras dos tipologías.

No está demás volver a señalar que dentro de la organización empresaria las tres tipologías se dan y no sólo eso sino que interactúan en forma simultánea. Todos, tenemos pautas y reglas que cumplir, pero a veces las violamos hasta por tradición o influencia de un sujeto sobre el cual sentimos admiración y quien sobre nosotros ejerce una autoridad carismática.

En su análisis de la “empresa unipersonal”, es decir una organización donde el dueño y el gerente son la misma persona, Schlemenson (1987b:32) distingue dos tipos de interacción diferentes. La primera, está supeditada a procesos interpersonales de “identificación” con la autoridad, las necesidades, motivaciones y ansiedades subjetivas; la segunda hace referencia a un sistema normativo de sanciones formales e informales que forman las estructuras de rol, la autoridad según comenta el autor, es el eje central que articula la estructura organizacional.

Influido, por las enseñanzas de Elliot Jacques, distingue cuatro tipos de estructuras organizativas: a) la formal u oficial, b) la presunta, c) la existente, y por último la requerida. La divergencia entre ellas genera conflictos y tensiones entre los miembros.

Asimismo, señala “*los roles y la estructura, independientes de la persona, establecen conceptualmente una separación entre persona y rol. Esta separación hace que en las organizaciones el rol sea relativamente fijo y permanente, mientras que las personas roten.*” (Schlemenson, 1987:41)

Particularmente, su visión sobre el conflicto dentro de la organización es negativa y en varios pasajes de su trabajo lo deja muy claro.

La posición de Schlemenson requiere ajustar su contenido y pasarlos por los ojos de la crítica (aunque más no sea una muy sumariada); encontramos así por lo menos dos obstáculos: por un lado, el conflicto como parte de la relación social es innegable e intentar considerarlo una “patología” es no comprenderlo en las dimensiones que éste requiere; por el otro, es precisamente discutible y polémico pensar al rol y a la acción como separadas aunque sea en forma teórica.

De hecho, si uno analiza y observa a una empresa unipersonal y la compara con otras estructuras (más burocráticas), precisamente se dará cuenta que una de las características que distingue a la primera de las segundas, es la informalidad y cercanía que existe entre rol y acción. Por ende, no es raro ver en estas empresas tareas repetidas y procesos de control superpuestos, producto de un apego a las antiguas funciones de rol (funciones residuales). Lo que caracteriza a las empresas unipersonales, precisamente, de las burocráticas es un acentuado proceso de interacción y autoridad carismática y tradicional en detrimento de la legal racional. *No importa tanto quien hace que o quien cumple cual función, sino más bien quien es quien y como llegó a ese lugar.*

Para finalizar, destacamos que el autor, vuelve a equivocarse cuando afirma “*Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante. Las organizaciones debieron transformarse o modificarse para evitar el riesgo de desaparición. Los cambios abruptos ejercen en primer momento un impacto desorganizador severo, desorientan, aportan sensación de catástrofe*” (ibid:47).

Como le sucede con el conflicto, Schlemenson piensa a los procesos de crisis como disfuncionales a la estructura organizacional. En parte tiene cierta razón, pero olvida que los procesos de turbulencia refuerzan ciertas funciones de la empresa tales como el liderazgo (autoridad carismática). La crisis interna o externa (con todo lo amenazante que pueda parecer) plantea la posibilidad de una reducción de la autoridad legal racional empero en la misma proporción surge la probabilidad de un liderazgo carismático más férreo. Por ese motivo, muchas pequeñas y medianas empresas han resurgido de las crisis en forma sorprendente mientras grandes estructuras burocráticas no han hecho otra cosa que colapsar en forma estrepitosa.

Por último, el error capital del autor consiste en presentar un modelo de empresa que se aleja de la “unidad centralizada” aduciendo fallas en eficacia y manejo comunicacional. De esta manera, la empresa “paternalista” parece un modelo del cual el empresario debe desprenderse.

En este punto, es importante mencionar que la historiadora argentina Mariela Ceva, en el estudio de Algodonera Flandria, demostró en forma contundente que eficacia y

paternalismo son elementos que se dan en forma complementaria y no deben ser tenidos en cuenta en forma disociada. (Ceva y Barbero, 1995)

Leonardo Schvarstein (1991:49) advierte *“toda actividad organizacional tiene un valor semántico añadido, y es posible de ser constituida como referente a los efectos de entender cómo se debe asumir el rol. Los llamados procesos de inducción, aquellos que se programan para un individuo cuando ingresa a una organización, son paradigmáticos en este sentido. En efecto, no sólo son portadores de lo explícito, de lo denotado, de lo que se quiere que el individuo adquiera, sino que en este verdadero proceso de socialización secundaria el ingresante “abreva” en excedentes de mensajes connotados, muchos de ellos no controlables por la organización.”*

Es así que algunos ordenes participativos y democráticos terminan siendo por si mismos ineficientes. La imitación dentro de este contexto, lleva consigo una tarea de vital importancia para la organización: la reproducción de comportamientos en forma sistemática que ayudan a las estructuras organizacionales a centralizar las decisiones que requieren los nuevos desafíos. Pues, no puede entenderse el cambio sin aferrarse a la tradición como tampoco se puede comprender la tradición sin el devenir del cambio.

De esta idea, surge la tercera de nuestras hipótesis, la cual establece que: ante momentos o procesos de crisis o turbulencias en el entorno, la autoridad carismática se acrecienta en detrimento de la legal racional. De esta forma, la imitación reproduce prácticas y comportamientos que ya han funcionado en el pasado. Esta dinámica refuerza un tercer tipo de autoridad, la tradicional. Dicho en otras palabras, hacemos de nuestras tradiciones el mapa de lo que en el pasado nos ha dado resultado.

Es posible, aunque no esté aún probado, que aferrarse a las tradiciones sea una estrategia de supervivencia que no sólo concrete eficazmente los fines propuestos, sino que legitime todo el aparato organizacional. Desde este punto de vista, cuanto mayor es la inestabilidad mayor será la imitación entre los miembros del grupo.

No parece ser cierto, que la imitación se vincule a los centros de poder con mayor esmero de lo que puede vincularse con otros centros de prestigio o reconocimiento, así se debe comprender que su dinámica esté presente tanto en forma vertical como horizontal indistintamente.

### **LA EMPRESA TURISTICA (UNA APROXIMACION FINAL)**

Hasta aquí hemos intentado presentar tres hipótesis de trabajo con respecto a la función que tiene la imitación en nuestras relaciones laborales. Estas tres ideas, hacen referencia a tres elementos bien diferenciados: la confianza, la coacción y la autoridad.

En este apartado final, nos proponemos aplicar estas nociones a lo que se denomina “la empresa turística”. ¿Por qué esta tipo de empresa y no otra?. Pues bien, una empresa turística es una organización económica con fines comerciales que se destaca por la producción de bienes intangibles o servicios. En el turismo, aun cuando, el cliente pague por adelantado la noche de hotel o el pasaje en avión, existe una expectativa e incertidumbre muy altos, desde el momento en que el cliente no sabe o no tiene certeza de cómo será el bien a consumir. Dicho en otras palabras, si bien ha sido asesorado por un empleado de ventas y posee cierta idea de lo que serán sus vacaciones en Cancún, no

será sino una vez finalizada esa experiencia que reafirme o lamente su decisión de compra.

Esta característica, muy distintiva del producto turístico no sólo define lo que es la empresa turística sino que además relaciona los tres elementos teóricos que ya hemos trabajado. Si la incertidumbre es el elemento principal para comprender las tres hipótesis sobre la imitación, ¿Qué mejor ejemplo que una empresa que está orientada a satisfacer necesidades con un alto grado incertidumbre?

Sin embargo, aquí caben algunas mediaciones. Por un lado, no todas las empresas turísticas siguen las mismas modalidades de trabajo, por otro tampoco poseen la misma estructura organizativa.

Recordemos por un momento las tres hipótesis que han derivado de este esfuerzo teleológico:

1- La imitación es un mecanismo que permite restaurar la confianza en momentos que crisis, incertidumbre, conflicto y convulsión institucional. Sin embargo, también puede observarse en momentos de estabilidad institucional, cuando los mecanismos coercitivos no dan abasto y comienzan a ser disfuncionales para el sistema mismo.

2- Los procesos de control social tienen como función principal, debilitar el interés individual y reforzar los procesos de cohesión.

3- Ante momentos o procesos de crisis o turbulencias en el entorno, la autoridad carismática se acrecienta en detrimento de la legal racional. De esta forma, la imitación reproduce prácticas y comportamientos que ya han funcionado en el pasado. Esta dinámica refuerza un tercer tipo de autoridad, la tradicional.

La primera hipótesis se comprende mejor según el siguiente caso: Un grupo de turistas franceses arriba a la ciudad de San Juan para visitar el Valle de la Luna. La visita es guiada completamente en español, al no hablar y mucho menos comprender el idioma, este contingente imita las actitudes y las conductas de los argentinos que siguen estrictamente las instrucciones del guía. Suben y bajan de los vehículos cuando ven que todos lo hacen, sacan fotografías cuando ven que todos hacen lo mismo y escuchan las interesantes explicaciones del empleado del Parque aun cuando no entiendan lo que dice. En efecto, la incertidumbre que genera el desconocimiento y la auto-afirmación por falta de comunicación hace que estos turistas imiten al resto como medida que nivela un efecto disonante muy marcado. El pensamiento sería “si todos lo hacen por algo deberá ser, yo no se bien porque pero mejor seguir la corriente”.

También, se da el mismo caso cuando un empleado es transferido por primera vez a un entorno laboral nuevo. En los primeros días de su adaptación, el sujeto tendrá especial atención en las conductas de sus compañeros de trabajo, y en (tal vez) un lapso breve estará en condiciones de imitarlos, hablar como ellos y hasta vestirse en forma similar. El “efecto demostración” que experimentan muchos pobladores locales cuando reciben en forma repentina grandes contingentes de turistas extranjeros, que implícitamente modifican sus conductas, es un claro ejemplo.

Sin embargo no son los únicos, también están aquellos imitan a los demás persiguiendo un fin personal. Es el caso, del ejecutivo que copia la conducta de sus subalternos para generar la confianza suficiente y restablecer el sentido de solidaridad de grupo sin recurrir a elementos coercitivos. Los planificadores de marketing que se esfuerzan por conocer las pautas de conducta de sus clientes, para crear avisos publicitarios que vendan un producto o destino turístico determinado. En esta ocasión, es el interés personal basado en el individualismo o egocentrismo lo que mueve al sujeto a imitar o emular comportamientos en su propio beneficio.

La segunda hipótesis se ocupa de este tema, en forma más detallada cuando afirma que el interés individual se acrecienta cuando disminuyen los controles sociales. En el mercado turístico es innegable el rol que cumplen los operadores como grupo de presión capaz de fijar mínimos y máximos de precios en temporadas cuando el Estado está ausente. En la inflación por demanda, es cuando las empresas turísticas adquieren el máximo beneficio. Al contrario, cuando el Estado obliga al mercado mediante la institucionalización normativa, por ejemplo cuando establece medidas para que los turistas no sean engañados por las empresas o cuando exige a los hoteles a exhibir sus precios, está fomentando la cohesión grupal en detrimento de los intereses sectoriales (considerados en este caso individuales).

Finalmente, vamos a detenernos en la tercera hipótesis la cual advierte que la inestabilidad del medio disminuye la autoridad legal racional (normativa) y aumenta la carismática (liderazgo) mientras que por refuerzo construye la tradicional (usos y costumbres). ¿Qué ejemplos pueden respaldar esta idea?

Cuando un empleado aeroportuario o cuando un comandante de un avión trabajan a reglamento por disconformidad, esto genera un perjuicio a la empresa para la cual forman parte. La realidad es que en una organización la cantidad de normas y estatutos legales existentes hacen inefectiva y en algunos casos muy difícil la tarea diaria. Por ese motivo, y como tercer ejemplo, parte de las prácticas que acostumbramos diariamente a realizar están orientadas hacia la concreción de ciertos fines y objetivos. La imitación, en este caso, refuerza la autoridad carismática, que de una u otra manera se dirige hacia la eficacia, en detrimento de la legal normativa fundamentada en las reglas que deben romperse para concretar esas metas. En el momento en que esta práctica se institucionaliza como normal, estamos en presencia de lo que algunos denominan “normativa informal” o “por desviación” y que no hace referencia a otra cosa mas que a la autoridad tradicional.

Por otro lado, cabe aclarar que en ocasiones se cree que cuando la estructura organizacional es excesivamente vertical (es decir existen una gran cantidad de gerentes que forman parte de las líneas medias) la posibilidad de que se observen procesos de imitación es mucho mayor que en organizaciones estructuradas horizontalmente. Esto en parte puede ser cierto, ya que existen posibilidades de que sujeto imite por admiración a quien considera su referente directo. Sin embargo, esta noción es por sí misma falaz por dos razones principales: la primera es que presupone que todos los jefes ejerzan sobre sus empleados un liderazgo carismático lo cual ocurre en contadas ocasiones; segundo no es el organigrama lo que moldea a la imitación, sino la relación entre el primero y la concreción de los fines para la cual está orientada la estructura.

En organizaciones con estrictos organigramas verticales es factible que sus metas sean a corto alcance, la inestabilidad del medio sea alta, y la legitimidad de la gerencia esté siendo seriamente cuestionada. Ante este cuadro de convulsión, es comprensible que las líneas bajas de la empresa imiten a los estratos superiores; no por admiración sino para evitar la desintegración de las partes que la componen. En este sentido y como lo hemos expuesto ampliamente, la imitación juega un papel fundamental a la hora de mantener la cohesión social y prevenir la desintegración y el caos que lleva consigo la falta de legitimidad. No obstante, existen otros casos en que la imitación cumple un rol disgregador y anómico.

Entre la teoría que hemos trabajado, encontramos que Max Weber y Gabriel Tarde tienen todavía mucho para decir en este tema. Sobre todo en relación al vínculo que existe entre liderazgo e imitación. ¿Será una cuestión de que los analistas organizacionales se interesen por el estudio de la imitación o simplemente quedará condenada al olvido como muchos otros temas de los cuales nadie se ocupa en desarrollar o continuar?

Lic. Maximiliano Korstanje

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Bandura A. Principios de Modificación de Conducta. 1983. Editorial Sígueme, Salamanca.
- Blau P. Exchange and Power in social Life. 1964. Willy Editor, New York.
- Bok S. Lying. Moral choice in Public and Private Life. 1978. Pantheon Book, New York.
- Bowlby J. Una Base Segura: aplicaciones clínicas de la teoría del apego. 1989. Editorial Paidós, Barcelona.
- Cabot H. y Kahl J. Relaciones Humanas I. Conceptos. 1967. Bibliografía Omeba, Buenos Aires.
- Ceva M y Barbero M.L. “La vida obrera en una empresa paternalista” publicada en revista Sociabilidades. 1995.
- Collier G. y otros. Escenarios y Tendencias de la Psicología Social. 1996. Tecnos Editores, Buenos Aires.
- Deutsch M. Teorías en Psicología Social. 1997. Paidós editorial, Buenos Aires.
- Durkheim E. El Suicidio. 1986. Premia Editores, México.
- Elster J. Domar la Suerte: la aleatoriedad en las decisiones individuales y sociales. 1991. Paidós, Buenos Aires.
- Etzioni A. Toma de Decisiones Humilde. Revista Harvard Bussiness Review. Julio Agosto 1989.

- Goodin R. Teoría del Diseño Institucional. 2003. Gedissa Editorial, Buenos Aires.
- Hollander E. Principios y Métodos de Psicología Social. 2000. Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Kojeve A. La dialéctica del amo y del esclavo en Hegel. 1975 Editorial La Pleyade, París.
- Korstanje M. Función del Rol Ambiguo y Aliciente Económico. 2005. Publicado en [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com).
- Mayntz R. Sociología de la Organización. 1987. Editorial Alianza, Madrid.
- Merton R. K. - *Teoría y Estructura Sociales*. 1965. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Miller D. y Swanson D. The Changing American Patterns. 1958. Willey, New York
- Noelle Neumann E. La Espiral del Silencio. Opinión pública, nuestra piel social. 1992. Paidós, Barcelona.
- Luhmann N. Confianza. 1996. Editorial Anthropos, Mexico.
- Parsons T. El Sistema Social. 1966. Revista de Occidente ediciones. Biblioteca de política y sociología.
- Pérez Garcia A. Una Polémica Creadora. 2004. Universidad de la República del Uruguay. Documento número cuatro disponible en [www.rau.edu.uy/fcs/dts/psicologiasocial.com](http://www.rau.edu.uy/fcs/dts/psicologiasocial.com)
- Piaget J. La Formación del Símbolo en el niño: imitación, juego, y sueño imagen y representación. 1990. Editorial Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Powell W. y Di Maggio P. – *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. 1983. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Richardson T. y Richardson L. Using Computers in Qualitative Research 1994. Sage Editor, California.
- Rosen R. y Otros. Éxito Global y Estrategia local: el conocimiento de las culturas nacionales como clave del liderazgo. 2000. Editorial Vergara Bussiness, Buenos Aires.
- Smith A. La Teoría de Los Sentimientos Morales. 2004. Editorial Alianza, Madrid.
- Schlemenson A.

- a- La perspectiva Ética en el Análisis Organizacional. 1990. Paidos, Buenos Aires.
- b- Análisis Organizacional y Empresa uni-Personal. 1987. Paidos, Buenos Aires.
- Schvarstein L. Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes. 2000. Paidos, Buenos Aires.
  - Steiner P. La Sociología de Durkheim.2004. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires.
  - Urwick L y Brech E. F. La Historia del Management. 1970. Ediciones Hyspamerica, Buenos Aires.
  - Weber M. Economía Y Sociedad. 1999. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
  - Winnicott D.W. Realidad y Juego. 1996. Editorial Gedissa, Barcelona.
  - Zemke R y otros. Desafío Generacional. 2000. Editorial Vergara Bussiness, Buenos Aires.